

# **Das Menschliche Maß- die relationale Produkt-, Organisations- und Kulturentwicklung**

von Gustav Bergmann<sup>1</sup>

Wir Menschen empfinden unser Umfeld als mächtig und unbeeinflussbar. Die subjektive Empfindung unseres Verhältnisses zu anderen Menschen, zu Räumen und Plätzen, Symbolen und Institutionen erscheint als beziehungslos und unbeeinflussbar. Dabei sind wir alle wirksame Veränderer der Wirklichkeit, nur wir sitzen nicht allein an einem Steuerrad. Die gestaltete Welt entgleitet unseren Sinnen. Menschen fühlen sich zufrieden, wenn sie mit den Dingen, den Beziehungen und Strukturen wachsen können und wenn sie erkannt und anerkannt werden.<sup>2</sup>

Dinge, Institutionen und Beziehungen sind demnach so zu gestalten, dass sie verstehbar, handhabbar, gestaltbar und sinnhaft erscheinen. Das menschliche Maß ist immer dann gegeben, wenn der Mensch auf seine Umwelt gestaltend Einfluss nehmen kann, wenn er wahrgenommen und respektiert wird mit seiner Sichtweise und seinen Potenzialen. Dinge, die man reparieren und verändern kann, verleihen Sinn und gewinnen an Wert.<sup>3</sup> Soziale und physische Umfelder, Strukturen und Konzepte, Architekturen und Strategien, die der Mensch gemeinsam mit anderen weiter entwickeln kann, die das Experimentieren und Probieren zulassen, finden Akzeptanz und erreichen eine höhere Qualität.

Es geht darum, Unternehmen und Gemeinschaften zu entwickeln, die Mitwirkungsmöglichkeiten eröffnen, Spielräume für gemeinsames Experimentieren entwickeln und Entscheidungen im Dialog treffen. So kann der Mensch den Sinn seiner Tätigkeit wiedererkennen und wird Engagement entfalten. Gemeinsam werden mehr Erkenntnisse zutage gefördert, die bessere Entscheidungen und zukunftsfähige Entwicklungen ermöglichen.

## **1. Die maßlose Wirtschaft**

Die Welt gerät aus den Fugen, wir Menschen agieren ohne Maß. Wir sind wirksame Veränderer der Welt, haben größtenteils gute Absichten und wirken dennoch zerstörerisch. An einigen Schlagwörtern kann man die maßlose Wirtschaft veranschaulichen, die mit ihrer vehementen Wirkung ganz erhebliche Schäden und Deformationen in der natürlichen und sozio-kulturellen Mitwelt verursacht. Die Forderung nach mehr Tempo und Flexibilität erzeugt eine umfassende Bindungslosigkeit. Kaum jemand kann verlässliche Beziehungen und Freundschaften pflegen und aufbauen, wenn er oder sie häufig umziehen muss, am Wochenende oder bis in die Nacht arbeitet.<sup>4</sup> Die Größe der Unternehmen und Institutionen führt fast automatisch zur Verantwortungslosigkeit, da das individuelle Verhalten in seinen Wirkungen kaum auf Einzelne zurückgeführt werden kann. Auch können sich bei hoher Fluktuation und schnellem Wechsel der Arbeitsverhältnisse kaum Kompetenzen bilden. Niemand kann lernen unter hohem Druck oder bei reinem Effizienzstreben lernen. Das Streben nach Perfektion löst Frustration aus und erzeugt immensen Aufwand. In einer turbulenten Welt sind Perfektion und Optima Hirngespinnste, die nur dazu dienen, Menschen in Ängste und Stress zu versetzen.

Letztlich schwebt über allem die Hierarchie mit den leitenden Experten, die eine Aura der Objektivität und Wahrheitsverkündung erzeugen.<sup>5</sup> Wie sich aus sozialpsychologischen Studien jedoch ergibt, schneiden Experten in komplexen Problemfeldern keineswegs besser ab als Laien. Bei größeren

---

<sup>1</sup> Dr. G. Bergmann lebt in Köln. Er forscht und lehrt als Professor an der Universität Siegen, Spezialgebiet: systemisches Innovations- und Kompetenz-Management.

<sup>2</sup> Vgl. Ricaeur 2006.

<sup>3</sup> Vgl. Sennett 2008.

<sup>4</sup> Vgl. die Beschreibung des Flexiblen Menschen bei Sennett 2003.

<sup>5</sup> Als Beispiel sei die Mogelpackung der so genannten evidenzbasierten Medizin genannt. Hier wird der Anschein erweckt, es gäbe eine objektiv richtige medizinische Behandlungsmethode und Medizin.

Personengruppen entstehen auf intuitiver Basis in der Regel bessere Ergebnisse.<sup>6</sup>

### 1.1. Nicht zukunftsfähiges Handeln

Am Beispiel des ökologischen Handelns kann das zukunftsfähige Verhalten anschaulich aufgezeigt werden. Einige können, wie die *Footprint*- Initiativen (vgl. Beitrag von W. Pekny)<sup>7</sup> aufzeigen, eine weit überdurchschnittliche Menge an natürlichen Ressourcen für ihren Lebensstil beanspruchen, ohne dass das zu Protesten führt. Die Folgen sind offensichtlich: Wir leben in den westlichen Industrienationen auf Kosten der meisten Zeitgenossen dieser Erde und auf Kosten der Nachkommen. Um den westlichen Produktions- und Lebensstil weltweit ausdehnen zu können, bräuchten wir noch mal 4 Planeten wie die Erde - als Ressourcenquelle und Müllhalde. Die Resonanz und der Widerstand gegen dieses Verhalten ist noch nicht spürbar, es fehlt noch weit gehend am Bewusstsein für den Zusammenhang und es fehlt an Wissen über die Möglichkeiten der Veränderung hin zu einem maßvollen Lebensstil, der für alle durchhaltbar und zukunftsfähig ist.

Wir erzeugen Entropie, also Zerstreuung durch die Gestaltung nutzloser Produkte mit geringer Haltbarkeit, modischer Obsoleszenz und hohem Ressourcenbedarf. Genau wie Dinge, die manifestierte Kommunikation darstellen, sind auch alle anderen Kommunikationen oft nicht mitweltgerecht. Wir verschmutzen die Mitwelt durch schlechtes Reden, Kommandieren und Unfreundlichkeit. Das Fatale daran ist, dass dieser Lebensstil in der westlichen Welt nicht durchhaltbar und damit nicht zukunftsfähig ist. Wir benötigen andere Maßstäbe für unser Handeln, da ansonsten heiße Konflikte zunehmen. Der Kampf um die Ressourcen wird auch in die Länder der Ressourcenverschwender getragen und die Ruhe gewaltig stören.<sup>8</sup>

### 1.2. Heroisches Management und Expertokratie

In den Hochschulen werden Manager ausgebildet, von Hochschullehrern, die vornehmlich keine Praxiserfahrung haben. Diese Forscher präferieren Modelle und Ansätze, die auf lebensfremden Prämissen beruhen. Management wird gelehrt nach folgendem Menschen- und Weltbild: Menschen entscheiden und handeln einfach, logisch und nutzenmaximierend. Sie beeinflussen sich in ihren Entscheidungen nicht. Es existieren, stabile und objektiv beschreibbare Umwelten. Für diese Umwelten können Experten passende Strategien und Planungen entwerfen, die dann den sicheren Erfolg zeitigen. So die Theorie. Die Praxis sieht anders aus, wie man selbst weiß. In der Praxis agiert man ohne Theorie im Blindflug, weil man aus der Wissenschaft keine brauchbaren Modelle und Methoden entnehmen kann, die mit den oben genannten Prämissen arbeitet. Die Theorie würde eine authentische empirische Beratung benötigen, die Praxis bedarf einer theoretischen Reflexion, um dem reinen *trial and error* zu entkommen. Resultat des unreflektierten Handelns in der Praxis sind schlechte Dinge (Undinge im Sinne von V. Flusser). Produkte, die abhängig machen, dem Nutzer Vielfalt vorgaukeln (z.B. Starbucks: 100 Sorten Kaffee, aber kein einziger mit guter Crema). Unternehmen agieren mit zunehmender Größe psychopathisch, Stadtviertel verwahrlosen. Externe Effekte werden in Form von Umweltschäden und Kinderarbeit in arme Länder transferiert. So büßen Systeme ihre Legitimation ein.<sup>9</sup>

### 1.3. Die maßvolle Wirtschaft und Gestaltung

Mitweltgerechtes und maßvolles Handeln im lokalen wie globalen Maßstab wird wahrscheinlicher, wenn das Verhalten jedes Einzelnen mit Anderen ausgehandelt werden muss. Wenn soziale Systeme so gestaltet sind, dass eine Vereinbarung zustande kommt, die auf Dialog basiert.

Dazu ist der soziale Kontext auf Resonanz auszurichten, sodass gute Beziehungen entstehen können. Die Überschaubarkeit führt zu verantwortlichem Verhalten, weil die Wirkungen des individuellen

---

<sup>6</sup> Vgl. Gigerenzer 2007, Surowiecki, 2004.

<sup>7</sup> Besonders interessant [www.footprint.at](http://www.footprint.at) und [www.thestoryofstuff.com](http://www.thestoryofstuff.com)

<sup>8</sup> Vgl. Welzer 2008.

<sup>9</sup> Vgl. hierzu vor allen Bakan 2004 und der Film *The Corporation* (vgl. [www.thecorporation.com](http://www.thecorporation.com)).

Handelns für alle Beteiligten spürbar sind und „beantwortet“ werden können. Intensive Mitsprache und Teilhabe an Entscheidungen in Gestaltungsprozessen führt zu verbesserter Legitimation und besseren Entscheidungen auf Basis von besserer Erkenntnis. Die Menschen sind engagierter und motivierter, weil sie „inter-essiert“ wurden, also dazwischen waren. Die Vorhaben und Prozesse führen effektiver zu guten Ergebnissen, weil durch den intensiven Austausch ein schnelles imitierendes Lernen und ein substanzielles Lernen aus der Erfahrung ermöglicht wird. Die Wirklichkeit entsteht gemeinsam aus dem Dialog der Vielen. Bevor die Möglichkeiten der Verhaltensbeeinflussung und des Kulturwandels diskutiert werden können, bedarf es eines Modells des menschlichen Verhaltens und der Wirklichkeitsentstehung.

## 2. Das Mensch, das soziale Wesen: wie Wirklichkeit gemeinsam entsteht

Sozialpsychologen, Neurowissenschaftler und Verhaltensforscher sind sich einig, dass die Menschen hochgradig unbewusst entscheiden. Die unbewussten Antriebe resultieren aus individueller Lebenserfahrung in Familiensystemen und Milieus. Menschen beeinflussen sich zudem vielfältig und wirksam und daraus resultieren sich permanent wandelnde Wirklichkeiten, die nicht von einzelnen objektiv beschreibbar sind. Wir agieren in einer Wanderbaustelle, die sich relational, also in Beziehungen kommunikativ in unbestimmte Richtungen bewegt. Die soziale Wirklichkeit entsteht in Relation zur Mitwelt, insbesondere dem sozialen Kontext, aus dem wir stammen und in dem wir leben. Durch kommunikativen Austausch erfahren wir Ausschnitte anderer Lebenswirklichkeiten und verändern Sichtweisen und Handlungen anderer und von uns selbst.

Nach der so genannten Santiago-Theorie von Maturana und Varela wird Wirklichkeit durch die individuelle Erfahrung eines Organismus erzeugt.<sup>10</sup> Unsere Weltsicht entspricht nicht der objektiven Wahrheit, weil alles was wir wahrnehmen (und damit immer selektieren), denken und kommunizieren unmittelbar Teil dieser Wahrheit wird und sie damit verändert. Zudem können wir nur Erwartungen äußern über das Verhalten der anderen Menschen und sind damit einer hoch unsicheren und dynamischen Situation ausgesetzt. Wir schaffen uns Möglichkeiten durch individuelle Selektion und können beeinflussen, indem wir uns mit anderen verständigen.

Mit Heinz von Foerster wissen wir, dass eine vom Beobachter unabhängige Welt kaum denkbar ist. Die Welt ist wie sie ist, sie enthält keine Informationen.<sup>11</sup> Informationen entstehen aus Unterscheidungen, die von Individuen vorgenommen werden. Wir selektieren aus Möglichkeiten und produzieren Wirklichkeitsentwürfe in unseren Gehirnen. Dabei tendieren wir zur Bestätigung des Bekannten. Wir nehmen wahr, wir erkennen, was wir kennen, da wir für das Bekannte mehr Rezeptoren ausgebildet haben, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, wieder nur unsere Erfahrungen zu bestätigen. Wir suchen ein allgemeines Wissen und auch eine Gewissheit bezüglich der Gestaltungsobjekte in der Umwelt, doch das trügt. Wirklichkeit wird ausgehandelt, vereinbart oder koexistiert in verschiedenen Varianten. Die Auseinandersetzung mit differenter Sichtweisen ergibt Lernchancen und ist Voraussetzung zur Entwicklung einer gemeinsamen Wirklichkeit. Damit landen wir bei der relationalen Betrachtung von System und Umwelt.

---

<sup>10</sup> Der Begriff „Wirklichkeit“ erklärt im Unterschied zum Begriff Realität reale Erscheinungsformen als Phänomene, die eine Wirkung haben oder ausüben können. Insofern sind auch subjektive, emotionale Zustände der Wirklichkeit zugehörig, da auch sie Wirkung zeigen. Wirklichkeit ist also etwas, das wirkungsvoll wahrgenommen wird. Diese erweiterte Verwendung des Begriffs findet man vor allem in der Psychologie und in der Kommunikationsforschung, während sie in den Naturwissenschaften oft noch abgelehnt wird, weil sie zu Missverständnissen führen könnte. Die Wahrheit wird als Übereinstimmung mit Wirklichkeit definiert. Die Wissenschaften verwenden als ein Kriterium für Wahrheit die Beobachterunabhängigkeit beziehungsweise nach einem moderneren Konzept die Widerspruchsfreiheit zum Beobachtbaren. Da es eine Beobachterunabhängigkeit nicht geben kann, wird diese Konzeption problematisch. Ein wenig weiter kommt man mit dem Begriff Wahrhaftigkeit, das man also Aussagen und Verhalten in Einklang bringt. Wahrheit entsteht nach meiner Auffassung im Dialog über Sichtweisen der Wirklichkeit. Vgl. Maturana/Varela 1987, Roth, 1997; Varela/Thompson/Rosch, 2005, Watzlawick, 1976; Watzlawick (Hg.): 1985. Weick, 1985.

<sup>11</sup> Vgl. v. Foerster, 2005, S. 27 und 1999.

### **Wirklichkeit fließt zugleich in mehrere Richtungen**

Alle Phänomene werden erst aus der Beziehung von Beobachtern und Beobachtetem erklärbar. Unentwegt selektieren wir Umweltreize, geben Bedeutung und bewerten. Durch diese Selektionen konstruieren wir Welt und Wirklichkeit und verändern sie dadurch. Deshalb kann es keine Gewissheit, kein Optimum, auch kaum sinnvolle Planung geben. Alle Wirklichkeit ändert sich permanent, durch subjektive Wahrnehmung und kommunikative Interaktion (Sprechakte, Verhalten). Menschen verleihen anderen Menschen Eigenschaften, Kompetenzen und Charakter. Funktionen, Systeme und Umwelten entwickeln sich aus den relationalen Zuschreibungen (Attributionen) von Beobachtern. Die Relationen konstituieren Systeme und lassen eine Veränderung möglich erscheinen. Probleme bilden sich und lösen sich durch die Bildung anderer Unterscheidungen von Beobachtern. Kaum ein System oder Problem wird in jeder relationalen Konstellation genau gleich gesehen und beschrieben. Wir nehmen sozusagen autobiografisch wahr, wie das Hans J. Markowitsch und Harald Welzer eindrücklich vermitteln.<sup>12</sup> Konflikte in Systemen werden aus der Distanz einer Beobachtung zweiter Ordnung erklärbar. Sie sind nicht in Personen verankert. Krankheiten einzelner Personen können durch die Betrachtung der Systemebene, in denen sie entstanden sind, besser erklärt und damit geheilt werden.<sup>13</sup> Die menschlichen Interaktionen erzeugen immer wieder andere Wirklichkeiten. Erwartungen erzeugen Erfahrungen, insbesondere wenn die Erwartungen nicht zur Erlebniswirklichkeit passen. Erfahrungen bestimmen die Wahrnehmungsfilter und erzeugen damit individuelle Attributionen usw. Zukünftige Wirklichkeit entwickelt sich paradox, unvorhersehbar und überraschend für den Beobachter.

Wirklichkeit entsteht also relational. Diese banale und trotzdem schwierig zu verstehende und besonders schwierig zu akzeptierende Erkenntnis bildet die Grundlage eines neuen Weltverständnisses. Persönlichkeiten, Kompetenzen, Artefakte oder Ereignisse können kaum objektiv beschrieben oder gemessen werden. Danach konstruiert der Mensch seine Wirklichkeit in sozialen Beziehungen, in der Interaktion mit anderen. „Das ich entsteht erst am Du“, formulierte der Philosoph Martin Buber. Alle Wirklichkeit entsteht im Austausch mit Anderen. Vielmehr bestimmen sich die Wirkungen aus zum einen subjektiven Perspektiven und dem jeweiligen sozialen Kontext. Zu diesen systemisch-relationalen Einsichten sind zum Beispiel der Kulturanthropologe Harald Welzer und der Lernforscher Kersten Reich auf der Basis ihrer empirischen und theoretischen Forschungen gekommen.<sup>14</sup>

### **Die Macht der Umstände**

Es existieren menschliche Maße, die mit hoher Wahrscheinlichkeit Gutes entstehen lassen. Soziale Beziehungsmuster, Verhalten und Kultur in sozialen Systemen und die regionale Umgebung prägen das Verhalten maßgeblich. Menschen wirken je nach Situation oder Kontext verschieden, wie auch das Umfeld unterschiedlich auf sie wirkt. Anschaulich für alle Leser ist die leicht zu beobachtende Verwandlung von Persönlichkeiten, wenn sie in ein Auto steigen und dort in Stress geraten. So manchem Mitfahrer eröffnen sich dabei ganz neue Perspektiven. Ruhig wirkende Zeitgenossen mutieren bei der ersten Lichthupennötigung zum zeitweiligen Choleriker, Vernunft begabte Familienväter rasen bei Tempo 200 einige wenige Meter hinter vermeintlich unterlegenen Verkehrsteilnehmern her oder kämpfen sinnlos Spur wechselnd um jeden Meter im Stau. Der „Blechboxenkontext“ lässt völlig andere Wirklichkeiten entstehen.

Jeder Mensch ist mehr oder minder zu jeder Art von Verhalten in der Lage. Niemand wird als Gewalttäter geboren, aber auch nicht als Wohltäter oder Engel. In bestimmten Kontexten entstehen Täter oder Retter, Raser oder *Cruiser*, Gierige oder Generöse usw.

---

<sup>12</sup> Vgl. Markowitsch/ Welzer 2005.

<sup>13</sup> Interessant ist, dass homöopathische Mittel sehr wirksam sind, wenn die Beziehung zwischen Arzt und Patient stimmig und intensiv ist. Bei Zusendung der Medikamente mit der Post, sind sie nahezu unwirksam. Bestimmte Persönlichkeitsmuster, die schwere Erkrankungen wahrscheinlicher machen, sind nicht nachweisbar. Es gibt aber einen signifikanten Zusammenhang zwischen Lebensumfeld oder Beziehungskonstellation und Krankheit. Die Milgram Experimente (Testsituation, wo Menschen aufgefordert wurden, andere zu quälen, weil dies wissenschaftlich notwendig sei (Milgram, 1974). haben aufgezeigt, dass Menschen sich in Abhängigkeit von der jeweiligen Beziehungskonstellation verhalten. Vgl. auch Zimbardo 2007 und Slater 2005.

<sup>14</sup> Vgl. Reich 1998 und Welzer 2005a/2005.

Sozialpsychologische Studien und anthropologische Studien dazu liegen zahlreich vor. Erinnert sei hier besonders an das *Ultimatum Game* und andere spieltheoretische Experimente sowie die Experimente von Milgram und Zimbardo.<sup>15</sup> Sie haben mit ihren berühmten Experimenten besonders nachgewiesen, dass Menschen unter spezifischen Kontextbedingungen zu blindem Gehorsam neigen und gewalttätig werden können. Die spieltheoretischen Experimente zeigen aber auch, dass das menschliche Verhalten zur Kooperation und Selbstlosigkeit tendieren kann, wenn bestimmte Bedingungen gegeben sind.

Im *Ultimatum Game* wird gezeigt, dass Menschen grundsätzlich zu Fairness und Kooperation neigen. Wenn Menschen einen Geldbetrag geschenkt bekommen, unter der Bedingungen, dass sie einen Teil davon mit einer anderen Person teilen, dann führt das in den meisten Fällen nicht dazu, dass nur ein kleiner Betrag abgegeben wird, sondern man gibt häufig 40-50% des Betrages ab. Im Allmende-Spiel werden den Spielern z. B. 50 € Grundkapital ausgehändigt. In jeder Runde kann jeder Spieler einen Teilbetrag in die Gemeinschaftskasse geben, die nach jeder Runde verdoppelt wird. Schmarotzer stellen sich dort gut. Wenn man zusätzlich eine Bestrafung einführt (mit 1 € Einsatz darf ein Spieler einem anderen eine Strafe von 3 € auferlegen), stellt sich nach wenigen Runden ein kooperatives Verhalten ein. Nicht nur die monetäre Bestrafung, sondern auch die geringere Anerkennung und Reputation in der Gruppe führt zur Kooperation. Nun lässt sich feststellen, dass in unterschiedlichen Kulturen und Gesellschaften diese Spiele zu unterschiedlichem Verhalten führen. Sehr dezentral, demokratisch organisierte Gesellschaften erzeugen eine grundsätzlich höhere Kooperationsbereitschaft. Menschen in autokratischen Ländern neigen sogar zur Bestrafung von Gutmenschen, weil sie diese für Störenfriede halten. Auch in Studiengängen kann Egoismus erlernt werden. BWL- Studenten neigen im *Ultimatum Game* zu geringer Kooperationsbereitschaft.

Die Eigenart und Kompetenz eines Menschen äußert sich relational. Soll heißen: jeder Mensch wirkt typisch in den jeweiligen Beziehungen zu anderen. Am Besten ist das in der Entwicklung von Kompetenzen zu erkennen. Kompetenzen sind spezifische Problemlösefähigkeiten, die von anderen einem Subjekt zugesprochen werden.<sup>16</sup> Diese typspezifische Fähigkeit wird bei stabiler Umweltlage fortwährend bestätigt. Nur wenn ein deutlicher Kontextwechsel stattfindet (Eintritt in ein Unternehmen, Umzug, Emigration), kommt es zu einer Variationsmöglichkeit. Obwohl nicht nur theoretisch jeden Tag eine Neuorientierung, eine neue Sichtweise oder ein neues Lebensskript gewählt werden kann, wählen die meisten Menschen Stabilität. Da - wie wir oben schon erwähnt - Gene und Gehirn veränderbar sind, ließen sich in jedem Falle mannigfache Möglichkeiten des Selbst und des Erlebens denken. Auf jeden Fall kann es als problematisch gelten, Menschen einen spezifischen Typ, Merkmale, Eigenschaften oder gar Defizite und Krankheiten zuzuordnen. Menschen wirken je nach Kontext und Beobachterperspektive anders, Zuschreibungen, Labeling sind einseitige Auslegungen von Wirklichkeitserfindern mit selbst zuerkannter Deutungsmacht.

Die Aktivierung, Wahrnehmung, kognitive und emotionale Verarbeitung geschehen individuell persönlichkeitsdeterminiert und führen zu spezifischen Resultaten der Kommunikation (Emotionen, Einstellungen, Lebensstile, Werte). Das aktuelle „Ich“ ist vorgeprägt durch das vergangene, historische „ich“, welches wiederum von dem familiären Ursprungskontext wesentlich mitbestimmt wurde. In einem Familiensystem werden Kinder mit Erwartungen, Rollenbildern und Gebräuchen massiv beeinflusst. Nicht immer in die von Eltern gewollte Richtung, aber eben wirkungsvoll. Nonkonformität bedarf eines ausgebildeten Selbstbewusstseins und Urvertrauens, das hilft Angst (eher unbestimmt und diffuse) und Furcht (überlebensnotwendig) zu unterscheiden. Hier zeigt sich, dass eine unbedingt liebevolle und unterstützende Umgebung den jungen Menschen erst ein selbst bestimmtes Leben ermöglicht. Die erlernten Werte und Lebensstile wirken dann zurück auf das soziale Milieu und werden wiederum von diesem beeinflusst. Die umgebende Kultur stiftet Verhaltensnormen, Regeln und Werte. Somit dient Kultur der Koordinierung und mentalen Programmierung.<sup>17</sup> Dabei spielen Rangordnung und Macht eine erhebliche Rolle.

---

<sup>15</sup> Vgl. Buchanan 2007, Milgram 1974, Zimbardo, 2007, S. Gächter u.a 2005

<sup>16</sup> Vgl. Bergmann/Daub/Meurer 2006.

<sup>17</sup> Vgl. Hofstede 1997.

In allen gesellschaftlichen Bereichen spielt die Deutungsmacht eine große Rolle. Machtprozesse resultieren in der Regelung von Deutungsalternativen. Das geht von der Schule, über die Unternehmen bis in die Politik hinein – hier werden Wirklichkeiten geschaffen, die es vielen Individuen deutlich erschweren teilzunehmen oder sich gegen dargebotene Angebote mit eigenen Konzepten durchzusetzen. Augenfällig wird das besonders im modernen Marketing. Es werden Geschichten erdacht und als Lebenswelten und Werte vorgegeben. Es wird dann schwierig gerade als junger Mensch, seine eigenen Ideen und Stile aufrechtzuerhalten, nicht die Markentrends aufzugreifen und dabei den Kontakt zu seiner Entourage, Szene und den Peers zu verlieren. In der Politik werden zudem mit den Medien Stimmungslagen erzeugt und damit Deutungsmacht ausgeübt, wenn über Militäroperationen oder politische Skandale nur in gefilterter Version berichtet wird. Im Prinzip geht es darum, welche gesellschaftliche Gruppe die Geschichtenproduktion über die Wirklichkeit dominiert.<sup>18</sup>

In spezifischen Kontexten (Rockkonzert, Shopping Mall, Schulhof etc.) bilden sich jedoch musterhaft erwartbare Verhaltensweisen aus.<sup>19</sup> Es wird denkbar, Prognosen über die Bewertung von eingehenden Signalen und Reizen in verschiedenen Kontexten zu erstellen. Menschen reagieren zum Beispiel eher konform zu ihrer jeweiligen Entourage, sie suchen unentwegt nach Bestätigung und Anerkennung in ihrem sozialen Umfeld, folgen einem „Herdentrieb“ und zeigen ein abweichendes Verhalten fast nur, wenn dieses besonders gefördert wird und er wünscht erscheint. Auch die so genannten *Schelling-Points* zeugen von der oft unbewussten Koordinierung. Menschen können ohne zentrale Abstimmung und Organisation Erwartungen und Absichten abgleichen.<sup>20</sup>

### **Imitation – Kooperation - Reputation**

So lässt sich feststellen, dass wir uns immer gewollt, ungewollt, bewusst und vor allem unbewusst beeinflussen. Wir imitieren Verhalten anderer, versuchen zu kooperieren und streben nach Anerkennung und guter Reputation. Diese drei wesentlichen Grundeigenschaften jedes Menschen können für positive wie auch negative Verhaltenstrends wirksam werden. Es wird entweder schnell von anderen gelernt oder aber nachteiliges Verhalten kritiklos nachgeahmt. Es wird kooperiert, um wichtige Probleme zu lösen oder aber man verbündet sich gegen Dritte. Die Reputation dient als regulativ gegen asoziales Verhalten oder aber wird von Machthabern genutzt, um die meisten Menschen zu verführen. Die Gestaltung der Kultur und Kontexte entscheidet dann über die Entwicklung.

Die Komplexität resultiert aus den Interaktionen an sich schon komplizierter Akteure, deren individuelles Verhalten wenig durchschaubar und prognostizierbar erscheint. Die Wirkungen eigener kommunikativer Handlungen auf Andere, also die Folge- und Nebenwirkungen des Handelns überraschen uns dabei. Das gilt insbesondere für soziale Kontexte, die kaum auf die Handelnden zurückwirken. Diese sind Umgebungen mit geringer Resonanz und wo Widerstand und Widerspruch aus dem Wege gegangen werden kann. In diesen Kontexten können einzelne Akteure auf andere einwirken, sie manipulieren, einspannen, ausnutzen, sich egoistisch Verhalten und gegen Regeln verstoßen, ohne dafür von anderen (z. B. Betroffenen) zur Rechenschaft gezogen zu werden. Hier fehlt das menschliche Maß, das eine gute Form der Imitation und Kooperation erzeugt und wo über das Medium der Reputation und Anerkennung ein mitweltgerechtes Verhalten wahrscheinlicher wird.

## **3. Kontexte sind gestaltbar**

Nun können wir wissen, dass zwar das individuelle Verhalten von Menschen unergründlich und nur schwer steuerbar ist (Manche Neurobiologen meinen, sogar noch nicht einmal vom Individuum selbst). Es existieren jedoch erfahrungsgestützte Muster kollektiv wahrscheinlichen Verhaltens. Mit der so genannten „Sozialphysik“ (Buchanan) lassen sich Muster beschreiben, die zu erwartbarem Verhalten führen. In sozialen Systemen agieren wir nach den Mustern Imitation, Kooperation und Reputation. Wir versuchen Anerkennung zu bekommen, indem wir uns am Verhalten anderer

---

<sup>18</sup> Vgl. Bourdieu 1974 und 1987.

<sup>19</sup> Vgl. Welzer 2005, 2005a. Bei Panik zeigen sich situationsspezifische Massenphänomene wie beim Schlussverkauf.

<sup>20</sup> Vgl. Surowiecki 2003 S. 129ff.

orientieren und versuchen zu kooperieren, um mit möglichst wenig Aufwand unsere Ziele zu erreichen. Ähnlich wie Schwärme in der Natur, die sich mit drei Regeln koordinieren: Tendere zur Mitte, bewege Dich nicht schneller als die anderen, versuche nicht zu kollidieren.

Das Ausscheren aus der Gemeinschaft ist schnell mit Gefahr und Widerstand verbunden und wird damit unwahrscheinlich. So kann es auch zu kollektivem Unsinn kommen und das Lernen sowie die Kreativität erlahmen. Schnell wird bisher unübliches zur Gewohnheit und es entsteht wenig Neues. Kollektives Verhalten mutiert zu organisiertem Wahnsinn, der sich im Schwarm noch rückkoppelnd multipliziert.<sup>21</sup> Es kann sein, dass eine lange Zeit nichts passiert, dann aber plötzlich eine deutliche Resonanz auftritt und sich der Trend verstärkt.

Über das Internet und *Chatrooms* diffundieren Ideen zudem in hoher Geschwindigkeit, wachsen sich zu *fads* oder gar zu tragenden Trends aus. Wir stehen unbewusst in Kontakt zu Menschen über weite Distanzen und wir beeinflussen uns gegenseitig. Wir benötigen nur etwa sechs Personen, um weit (auch inhaltlich) entfernte Personen in Verbindung zu bringen.<sup>22</sup> So können sich Verhaltenstrends und Lebensstile sehr schnell verbreiten.

Kollektive Verhaltenstrends werden kopiert und imitiert. Plötzlich laufen viele Menschen mit *coffee-to-go-cups* oder Tuareg -Tüchern durch die Stadt, Jugendliche konsumieren einen neuen Musikstil oder tragen fast alle bestimmte Marken- Sportschuhe. Geschäftsreisende favorisieren Rennlimousinen mit 3D Navigatoren so sehr, dass man gar nicht mehr weiß, wie sie vorher ihren Job bewältigt und von A nach B gefunden haben. Selbst ernannte Umweltbewusste sausen mit Billigfluglinien in den Öko-Kurzurlaub. Die größten Kritiker der Elche sind plötzlich selber welche.

Harald Welzer hat anschaulich beschreiben, wie sich in Deutschland die Stimmung gegenüber den deutschen Bürgern jüdischen Glaubens veränderte. Noch 1933 wäre eine „Kristallnacht“ nicht denkbar gewesen, doch sukzessive akzeptierten die Bürger zunächst die Ausgrenzung, dann die Bedrohung, später die Verfolgung und Vernichtung, die sie als „normal“ akzeptierten.

Kollektiver Wahn bricht aus, den man aus der Beobachterperspektive höherer Ordnung kaum nachvollziehen kann. So ist auch das Verhalten in Bezug auf Ressourcenverbrauch und Lebensstil schnell erklärt und sieht mit Abstand betrachtet „irre“ aus. Erst durch die Konfrontation mit den Folgen des eigenen Handelns wird das „Irre“ klar und spürbar.

Solange wir Raserei auf der Autobahn für notwendige Freiheitsspielräume halten, oder den übermäßigen Fleischkonsum für normal oder Nutzung von Atomenergie für 20 Jahre mit Folgewirkungen über tausende von Jahren, solange wird sich dieses Verhalten stabilisieren. Das wesentliche und wirksamste Mittel zur Einregelung des Verhaltens, geschieht über die Beeinträchtigung der Reputation.

### **Kulturwandel ist möglich**

Soziale Schwärme sind einfacher zu beeinflussen als Einzelindividuen. Wenn bestimmte Kontextmuster beobachtet werden, die mit hoher Wahrscheinlichkeit ein bestimmtes Verhalten auslösen, dann lassen sich diese Muster auch als Grundlage für eine mitweltgerechte Gestaltung des sozio-kulturellen Umfeldes nutzen. Somit resultiert eine Möglichkeit, das Gute, das mitweltgerechte Verhalten mit hoher Wahrscheinlichkeit zu evozieren und zu etablieren, wenn man die sozialen und physischen Kontexte entsprechend gestaltet.

Wir kommen als kooperative Wesen zur Welt, weil wir sofort nach der Geburt auf Bündnispartner angewiesen sind. Mit unseren großen Köpfen passten wir zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr durch den Geburtskanal. So bleibt dem Baby nicht s andere, als gut zu duften und nach Partnern Ausschau zu halten. Eine andere Lebensform wäre längst ausgestorben.

---

<sup>21</sup> Vgl. Fuchs 2007.

<sup>22</sup> Vgl. Watts 2003.

Wir wissen aber auch aus sozialpsychologischen Versuchen, dass wir gewalttätiges Verhalten erlernen können und dass uns davor Religion, eine Ethik oder Bildung nicht schützen (Welzer, Milgram, Zimbardo). Gewaltbereitschaft, Mobbing und Egoismus werden gelernt.

Dabei kann auf Dauer nur der Freundliche überleben (Ferrucci). Der wahre Egoist kooperiert, sagt die Spieltheorie. Als kooperierender Mensch lässt sich viel leichter Leben. Nur wissen wir Menschen oft nicht, welches Verhalten uns in diesem Sinne am meisten dient und wie wir es realisieren können.

Wir wollen rational im Sinne von vernünftig handeln, wissen aber nicht, wie es funktioniert. Wenn Menschen bei ihren Entscheidungen alle Folge- und Nebenwirkungen ihres Handelns mit einbeziehen könnten, würden sie sinnvolle Entscheidungen treffen: mit anderen kooperieren, schleichende Verschlechterungen frühzeitig bemerken usw. Dies ist aber nur theoretisch möglich, da wir durch kommunikatives Handeln permanent Wirklichkeit verändern.

Menschen verschulden sich, um Dinge zu kaufen, die sich nicht mögen, aber ihren Nachbarn tief beeindrucken sollen. Bestimmt von kränkenden und frustrierenden Lebenserfahrungen in unserem Unbewussten, entscheiden wir uns zu unseren eigenen Ungunsten und Schaden der natürlichen und sozialen Mitwelt zugleich. Wir suchen soziale Milieus auf, die das eigene Weltbild und Verhalten bestätigen. Wir lesen Zeitungen, die unsere Meinung widerspiegeln und tauschen uns mit Zustimmung und Jasagern aus. Wir lassen kaum eine irritierende Erfahrung zu- und lernen nicht mehr. Wir haben ein Sympathie Problem, denn Sympathie resultiert in erster Linie aus Ähnlichkeit. So imitieren wir die Umwelt und entwickeln schnell eine Abneigung gegenüber Anderen und Anderem. Substanzielles Lernen beginnt jedoch jenseits des Gewohnten und Vertrauten. Somit ist es erforderlich, hierfür die adäquaten Kontexte zu gestalten. Hierin liegt der Verantwortung von Designern, Managern und Politikern, die leitende Funktionen einnehmen.

#### **4. Menschliche Maße, die Gutes entstehen lassen**

In kleinen sozialen Systemen kann eine hohe Binnenkohäsion auftreten. In diesen kleinen sozialen Schwärmen kann intensiv durch Imitation und Kooperation gelernt werden. Eine wechselseitige Beeinflussung entwickelt sich in den von Robin Dunbar beschriebenen Systemen der Größe bis 150 Akteuren.<sup>23</sup> Unter diesen Bedingungen erscheint es einfach möglich, verantwortliches Verhalten zu etablieren, da alle Akteure miteinander direkt und persönlich interagieren.

Die Beeinflussung in größeren Gemeinschaften ist jedoch auch möglich und kann empirisch beobachtet werden. Vor allem Mark Granovetter hat auf die Beeinflussung über *weak ties* aufmerksam gemacht.<sup>24</sup> Auch über diese losen Kopplungen lassen sich Trends anstoßen und kollektive Verhaltenstrends auslösen. Die Wirkung kann viral und epidemisch sein, wenn die Impulse einen Schwellenwert (*tipping point*) überschreiten und gleichzeitig in mehrere Richtungen oder gar von mehreren Quellen ausgehend initiiert werden. Die Wirkung ist umso stärker, je einflussreicher die auslösende Person oder Personengruppe ist, je schneller eine Idee oder Verhaltensweise von anderen als hilfreich, nützlich oder chic, cool usw. erachtet wird und in die jeweiligen Lebensstile integriert werden kann.

##### **Die Weisheit der Schwärme**

Noch ein weiteres Phänomen lässt hoffen. Schwärme sind kollektiv nicht nur besser zu beeinflussen, sie entscheiden in der Regel auch intelligenter als einzelne Experten. Der Publikumsjoker zieht fast immer, wie der Sozialforscher Surowiecki festgestellt hat.<sup>25</sup> Gerade wenn die Schwarmmitglieder nicht unter einander bewusst kommunizieren, ergibt sich in der Regel eine bessere Entscheidung als bei im Feld kompetenten Personen. Wahrscheinlich ist das auf eine unbewusste und intuitive Wahrnehmung und Kommunikation zurückzuführen, über deren Funktionsweisen wir noch sehr wenig

---

<sup>23</sup> Vgl. Dunbar 1996.

<sup>24</sup> Vgl. Granovetter 1983 und 1985, auch bei Watts 2003 S. 48ff.

<sup>25</sup> Vgl. Surowiecki 2003.



wissen, die aber hoch wirksam ist.<sup>26</sup> Wie heißt es so schön: wer Pilze im Wald sucht und keine findet, hat damit nicht bewiesen, dass es dort keine gibt.

Die Ergebnisse in Schwärmen werden sogar noch besser, wenn sich die Akteure gegenseitig informieren und verbessern können. Voraussetzung für gute Ergebnisse ist aber der Dialog unter gleich berechtigten Personen, wie es im *open source* Bereich zu beobachten ist (Linux, Wikipedia etc). Der kritische Dialog und neugierige Wettstreit erzeugt überdurchschnittliche Resultate, die in anderen Organisationsformen aufwändig entwickelt und eingekauft werden müssen.<sup>27</sup>

Wenn in Schwärmen eine deutliche Hierarchie vorherrscht, tendieren die meisten Mitglieder zur Imitation und so können sich dann auch sehr nachteilige Entwicklungen ergeben. Wenn der „Leithammel“ zufällig einer schlechte Entscheidung getroffen hat oder aber Schlechtes beabsichtigt, dann kann sich auch das leider schnell verbreiten und wird normal. Werte und Bewertungen verschieben sich erst unmerklich, dann langsam, bis sie den Schwellenwert (*tipping point*) zur Wirksamkeit erreichen. Auch wenn die Vielfalt und die Heterogenität in einer Gruppe herabgesetzt werden, mindert das die Qualität der Entscheidungen.

Wenn diese kollektive Verhaltensbeeinflussung in die negative Richtung funktioniert, müsste sie auch einsetzbar sein, um zukunftsfähige, ökologische, und friedvolle Verhaltensweisen und Lebensstile wahrscheinlicher zu machen.

## 5. Mitweltgerechtes Management durch Kontext Gestaltung

Die Verantwortung und Chance liegt darin, physische und sozio-kulturelle Kontexte zu schaffen, die eine hohe Wahrscheinlichkeit für die Entstehung von Gutem, guten Dingen (Artefakten, Design, Produkten, Angeboten), guten Institutionen und Gemeinschaften bzw. Gesellschaften ergeben

Wesentlich erscheint die Teilhabe an den Entstehungs- und Entwicklungsprozessen. Alles, was sich der Mensch aneignen kann, was er oder sie mit gestalten und verändern, handhaben und beeinflussen kann, löst größere Akzeptanz aus und führt zu besseren Resultaten.

Gute Dinge (im Sinne von Villem Flusser) entstehen aus dialogischer Kommunikation. Alle Artefakte sind manifestierte Kommunikation. Die Art und Weise der interaktiven Gestaltung und Entstehung spielt insofern eine große Rolle. Wie ein Bildhauer können wir das Wesen der Dinge erst durch die Erfahrung und im Lesen des Materials erwerben. Richard Sennett führt uns die Bedeutung des interaktiven und bewussten Gestaltens vor Augen. Die Aneignung des Objektes durch Erprobung, Dialog und Experiment lässt uns bessere Entscheidungen über die Verwendung entwickeln.<sup>28</sup>

Das gleiche gilt auch für Organisationen und sonstige soziale Systeme, die man mitgestalten kann und die einem nicht als Diktat oktroyiert werden. Gute Lösungen entstehen im Dialog widerstrebender Interessen und Sichtweisen. Es entwickelt sich Vitalität und Flow bei allen Beteiligten.

### Der systemische Prozess: Diagnose- Therapie- Reflexion

Das systemische Konzept basiert auf dem Prozessmodell des Solution Cycle mit drei Hauptphasen: der Diagnose, der Therapie und der Reflexion<sup>29</sup> Kommunikations- und Interaktionsprozesse verlaufen nach einem spezifischen Grundmuster, das in Form dieses *Solution Cycle* beschrieben wurde. Die wesentlichen Phasen können als erkennen (1), klären (2), kreieren (3), bewerten bzw. strukturieren (4), realisieren, beurteilen/empfinden (6), lernen (7) und abschließen (8) bezeichnet werden. Als Hauptmodi lassen sich erkennen (1/2), verändern (3/4/5) und reflektieren (6/7/8) unterscheiden.

---

<sup>26</sup> Vgl. hierzu besonders die Studien von Gerd Gigerenzer: Gigerenzer 2007.

<sup>27</sup> Dies ist der große Vorteil von Google gegenüber Microsoft.

<sup>28</sup> Vgl. Sennett 2008.

<sup>29</sup> Vgl. Bergmann 2001.

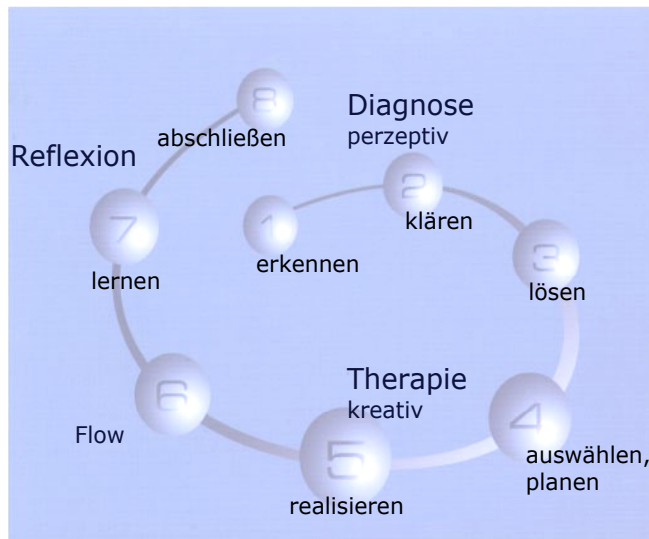


Abb.: Der systemische Prozess

## 5.1. Erkennen und klären

Der erste Modus besteht im Kennenlernen, der Bildung eines Common Ground und dem Klären und Vereinbaren der Erlebniswirklichkeit.

### 5.1.1. Gelingende Beziehungen entwickeln und Vertrauen bilden

Der Philosoph Paul Ricœur hat in seinem letzten Buch die Anerkennung zum Thema gemacht.<sup>30</sup> Die Wechselseitige Anerkennung, die das Ziel der Kommunikation und Beziehungsentwicklung ist, basiert auf dem Erkennen und der Anerkennung des Selbst. Ein soziales System oder ein Akteur müssen zunächst sich selbst erkennen, also die spezifische Kompetenz und Kultur erkennen und dann anerkennen, wert schätzen, Selbstbewusstsein formen. Erst auf diesem Fundament kann im Austausch mit Anderen Geltung verschafft werden. Ein Unternehmen wird dann am ehesten wertgeschätzt, wenn die Kunden den Eindruck gewinnen, dass auch sie anerkannt werden. Wenn in einem Unternehmen Umsatz-, Image- oder sonstige Probleme auftauchen, geht es danach zunächst darum, die Auslöser in der eigenen Kultur ausfindig zu machen, das Fehlende zu ergänzen.

Beziehungen entwickeln sich entweder in Richtung einer Kollusion, also einer Erstarrung in ein routiniertes Miteinander ohne Ereigniswert und Bedeutung oder in Richtung einer Koevolution<sup>31</sup>, das heißt, zu einem lernenden System, in dem sich die Akteure gegenseitig Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen und lernend kooperieren. Gute Partner sind immer diejenigen, bei denen man den Eindruck gewinnt, sie erzeugen erweiterte Möglichkeiten und suchen nach Entwicklungschancen, die den anderen nicht brauchen, sondern aus freien Stücken unabhängig den Lebensweg mitgehen.

Wir sind kooperative Wesen, die sich sehnen nach Beziehungen, nach Austausch, Anerkennung und Miteinander. Das Erlebnis gelingender Beziehungen führt zu einem Oxytocin Ausstoß, zu einem Glücksgefühl und Flow, wie es Joachim Bauer beschreibt.<sup>32</sup> Das Scheitern von Beziehungen hingegen erzeugt Frustration, einen Einbruch der Motivation bis hin zur Aggression und Wut.<sup>33</sup> Joachim Bauer erläutert weiter, dass der Sinn des Lebens im Aufbau von stabilen sozialen Kontakten besteht. Die Wut resultiert aus der Angst, allein zu bleiben oder wenn die Beziehungen bedroht erscheinen. Allen Akteuren sollte Gelegenheit gegeben werden, ihre Gefühle zu äußern, sich Unterstützung holen zu

<sup>30</sup> Vgl. Ricœur, 2006.

<sup>31</sup> Diese Begriffe stammen von dem Beziehungs- und Paarforscher Jürg Willi. Vgl. Willi 1999.

<sup>32</sup> Vgl. Bauer 2005, S. 59f.

<sup>33</sup> Vgl. Bauer 2006, S. 128ff.

können und Beziehungen auf eine andere Basis zu heben. In schwierigen Situationen lohnt es sich zudem, robuste universelle – das heißt kontext- und Kultur unabhängige – Verständigungsmittel zu nutzen. Diese Mittel sind Musik, Lächeln und Lachen, sowie Spiele und Sport. Alle anderen Formen der Kommunikation können zu tief greifenden Missverständnissen führen.<sup>34</sup> Eine Begegnungskultur bietet eine große Chance, wirkliche Veränderung gelingt auf der Basis einer fundierten Beziehung, weil dann alles gesagt werden kann, fundamentale Beeinflussung möglich erscheint.

### 5.1.2. Diagnose: Die fehlenden Elemente finden

*The absence of evidence is not the evidence of absence*, hat der amerikanische Autor Carl Sagan formuliert.<sup>35</sup> Was wirklich ist und wirkt, kann ich nicht dadurch entscheiden, was ich messen oder beobachten kann. Es kann eben auch Wirkungen geben, die ich nicht wahrnehmen kann oder will. Es gibt Wahres, das nicht wirkt. Bei der systemischen Diagnose versucht man deshalb die Relationen insgesamt zu erfassen und das immer mit mehreren –möglichst unterschiedlichen Beobachtern zu tun. Bei der systemischen Diagnose handelt es sich um eine ganzheitliche Systembetrachtung. Das jeweilige Interaktionssystem wird auf fehlende Elemente untersucht. Dabei wird konsequenterweise im Dialog verschiedener Akteure eine multiversale Wirklichkeit entwickelt. Kein einzelner Beobachter könnte „objektive“ Messungen vornehmen, wie dies leichtfertig in konventionellen Ansätzen unerstellt wird. Qualitative „dichte“ Beschreibungen bieten die Möglichkeit der Ko-Konstruktion von Wirklichkeit, wie sie für das betreffende System wirksam wird. Diese qualitativen Beschreibungen fungieren nicht als Paraphrasen, sondern als erweiterte und vielgestaltige Verdeutlichung der Realität „außerhalb der Höhle“.<sup>36</sup> In den meisten sozialen Systemen fungieren Geschichten, Legenden und Helden als Wirklichkeitserzeuger mit stark stabilisierendem Charakter. Mit den Dichten Beschreibungen können die Effekte dieser Erzählungen sichtbar gemacht werden.

#### Das Unbewusste beobachten

Das Verhalten der Menschen wird nicht nur kontextuell bestimmt, sondern auch unbewusst ausgelöst. Wirklichkeit entsteht in sozialen Austauschprozessen, wobei Menschen lediglich den kleinen Teil bewusster Gefühle verwenden können und dann noch eine Auswahl treffen, wie und über was sie kommunikativ Auskunft geben.<sup>37</sup> Gute Entscheidungen beruhen in hohem Maße auf Intuition und unbewussten Auslösern.<sup>38</sup>

Somit läuft eine auf Befragungen basierende sich an einzelnen Personen ausrichtende objektivierende empirische Diagnose ins Leere. Die konventionelle Wissenschaft und Praxis problematisiert diese Phänomene nicht und geht der Einfachheit halber davon aus, objektiv eindeutige Beobachtungen konstruieren zu können.

#### Kontexte beobachten Systeme beschreiben

Es entstehen individuell angefertigte Muster und Bilder, die zur Wirklichkeit erklärt werden. Es wird von Fakten und Sachlagen gesprochen, obwohl die Wirklichkeit aus jeder Perspektive und mit jedem autobiografisch geprägten Gehirn eine andere Gestalt annimmt. In Forschung und Praxis erscheint es notwendig, Wirklichkeiten zu beobachten und zu beschreiben. Die dünnen Beschreibungen der empirischen Datensammler (*thin descriptions*) erzeugen kein Verstehen der betreffenden Kultur und Systemprinzipien. Durch *thick descriptions* wird die Rekonstruktion von Wirklichkeit möglich. Aus der Ethnologie von Clifford Geertz ist die Methode der *Dichten Beschreibung* bekannt. Man versucht mit einer üppigen, poetischen Sprache die Wirklichkeit deutend zu beschreiben, um im Dialog über individuelle Eindrücke ein „informationsreiches“ Bild der beobachteten Wirklichkeit zu erzeugen. Man sucht also nicht nach allgemeinen Gesetzen, wie die Naturwissenschaft, sondern versucht das „soziale Deutungsgewebe“ einer Gruppe, Kultur, Organisation o.ä. zu erfassen.

---

<sup>34</sup> Diese Verständigungsmittel haben wir auf einem interkulturellen Seminar gefunden. Vgl. auch Rosenberg 2005.

<sup>35</sup> Dieses Zitat habe ich dem beeindruckenden Buch von Felix Kuby entnommen, das er über die fast unglaubliche Überwindung seiner schweren Rückenverletzungen geschrieben hat. Kuby 2004.

<sup>36</sup> Vgl. Matt 2001 und Geertz 1997.

<sup>37</sup> Vgl. Roth 1997 und 2004, Singer 2002, 2003.

<sup>38</sup> Vgl. Gigerenzer 2007.

In der systemischen Diagnose können Elemente und Erfahrungen aus der Psychoanalyse indirekt verwendet werden. Es existieren wenigsten 5 Grundtypen von Lebensstilen oder Konstitutionen, die alle in Prozessen und Systemen benötigt werden und in Balance gehalten werden müssen, um Vielfalt und Entwicklung zu ermöglichen. Es sind dies die Antreiber, die Kreativen, die Unterstützenden, die Koordinierenden und die Strukturalisten. Entwicklung kann nur ausgewogen ablaufen, wenn alle Speichen (Vektoren der Ausprägung) im gleichen Verhältnis zueinander stehen.<sup>39,40</sup>

Während die Psychoanalyse am Individuum ansetzt, setzt die Systemik am Interaktionssystem und dem spezifischen Kontext an. Die sozialen Systeme bilden sich aus Kommunikationen, und bei diesen kommunikativen Handlungen sind Störungsmuster identifizierbar. Die typischen Störungsmuster der Psychoanalyse können verwendet werden, wenn man diese auf Interaktionen bezieht. Ein Unternehmen ist beispielsweise wenig in der Lage, Gefühle zu äußern, oder Kontakt zu anderen aufzubauen. Oder es gibt Schwierigkeiten sich gemeinsam Entscheidungen herbeizuführen, oder es existiert eine Tendenz zur Übergenauigkeit und Kontrolle. Diese und weitere Muster können durch diverse Methoden beobachtet und im Dialog als Mangel des Systems herausgestellt werden.

Organisationsaufstellungen, Netzwerkanalysen, Stresstests und künstliche Krisen, *Open Space Workshops*, *Mystery Shopping*, *Usability workshops* u.v.m. gelten als erprobte und effektive Methoden zum Aufspüren des Fehlenden beziehungsweise zum Erkennen der Muster bisheriger kommunikativer Handlungen.<sup>41</sup>

Im Dialog möglichst vieler Beteiligter filtert man die vordringlichsten Störungsmuster heraus, um damit einen konkreten Ansatzpunkt zur verbessernden Veränderung zu gewinnen. Der große Vorteil besteht darin, dass keine Schuldigen oder Ursachen gesucht werden, sondern in positiver Weise Ergänzungen beschlossen werden können. Die meisten Verbesserungsprojekte scheitern darin, dass einige Wenige als Schuldige und Verantwortliche auserkoren und damit abgestempelt werden. Oder aber die Angst fördert ein defensives Verhalten, welches Innovativität verhindert. Die schwierige Aufgabe besteht darin, ein gemeinsames Bild der Störung sowie möglicher Auswege und Lösungen entstehen zu lassen. Dabei hat sich besonders die Arbeit mit Metaphern, *Sculpturing* und Collagen bewährt.

Einfache Diagnose- und Analyseinstrumente verleiten zur Simplifizierung und Fehlorientierung. Das Bruttoinlandsprodukt gibt verfälschende Hinweise auf den Wohlstand einer Gesellschaft, weil die Verteilung der Einkommen nicht abgebildet werden Auch „Schadschöpfung“ wie Unfälle, Krankheiten, Umweltkatastrophen werden positiv gerechnet und es ergibt sich eine problematische Ressourcennutzung.

Die menschliche Körpergrößenentwicklung kann zum Beispiel ein besserer Indikator sein, da man eine enge Verbindung zwischen der körperlichen Entwicklung über Generationen und dem Wohlstand erkennen kann.<sup>42</sup>

In Unternehmen leidet die Gewinnorientierung fehl, weil diese einseitige Orientierung das Lernen, den Aufbau von Kundenbeziehungen oder die Zukunftsvorsorge außer acht lässt. Eine Orientierung an systemischen *Balanced Scorecard* Kriterien kann hier zu einer Ausrichtung auf Vitalität und Responsivität beitragen.<sup>43</sup>

## **5.2. Therapie: das System informieren**

Die systemischen Interventionen zeigen die Möglichkeiten der „Information“ in einem Sozialen System auf. Im Lateinischen bedeutet „informare“ *eine Gestalt geben*. Durch Information wird also eine Veränderung in Form einer neuen Sichtweise erzeugt. Die Information unterscheidet sich von der

---

<sup>39</sup> Vgl zur Darstellung der Persönlichkeitsmodelle Bergmann 2001 und 2003c

<sup>40</sup> Vgl. Bergmann 2006a.

<sup>41</sup> Vgl. Darstellung bei Bergmann/ Daub 2006, S.141ff

<sup>42</sup> Vgl. zur Kritik des Wohlstandsmaßes BIP und zum Wohlstands-Maß Körpergröße Komlos, 1994.

<sup>43</sup> Vgl. dazu Bergmann 2001.

Unterhaltung dadurch, dass aus der Kommunikation die Beteiligten verändert hervorgehen. Es findet eine Konversation, also eine Mitteilung statt, welche die Sicht- und Handlungsweisen der Akteure beeinflusst: Sich gegenseitig informieren, nachhaltige Vereinbarungen treffen und hilfreiche Lösungen erarbeiten.

Als Interventionsarten lassen sich das Timing (Kairos, Zeitgestaltung), die physische Umwelt (Architektur, Design), organisatorische Maßnahmen (Projektgruppen, Teams, Hierarchie oder Heterarchie) und vor allem Sprache und Bilder (Fragen, Tonalität, Stil, Interpunktion, Bilder, Körpersprache, Schweigen, Metaphern) unterscheiden. Die Interventionen können auf drei Ebenen, der personalen, organisatorischen oder der Umwelt-Ebene ansetzen. Sie sind also auf Akteure, die Rahmenstruktur oder andere Systeme orientiert. Menschen können Sensibilität und Fähigkeiten entwickeln, um die passenden Interventionen in bestimmten Phasen des Prozesses zu identifizieren und einzusetzen.<sup>44</sup>

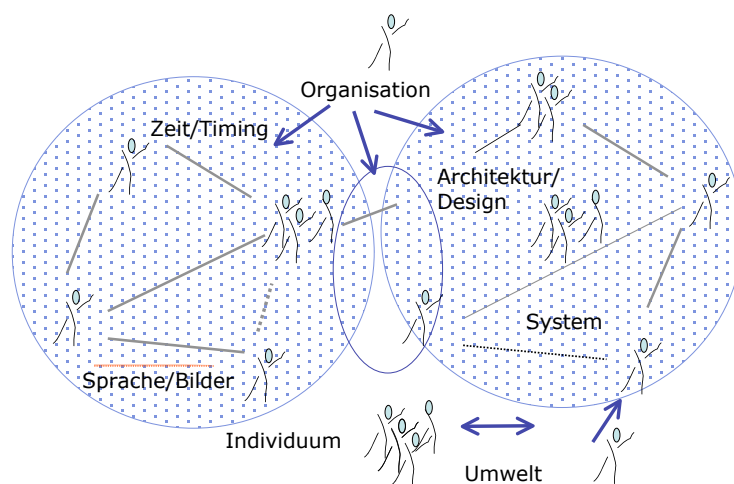


Abb.: Interventionsebenen und -arten

### 5.2.1. Zeitgestaltung: Chronos und Kairos

Zeit ist nichts weiter als eine gesellschaftliche Vereinbarung. Es fragt sich nur, ob sie frei vereinbart wird oder diktiert. Zuweilen wird die Zeitgestaltung als Macht- und Herrschaftsinstrument genutzt, wenn einseitig auf die Einhaltung von zum Beispiel Arbeitszeiten bestanden wird, ohne dass die Eigenzeit der Betroffenen (Biorhythmus, Kinderbetreuung) beachtet wird.

Auf jeden Fall ist das Timing ein wesentliches Mittel der Rhythmisierung des Prozesses. Oft muss zunächst die Geschwindigkeit aus gewohnten Prozessen genommen werden. Die surrende Chronologie wird bewusst verstört. Schlendern ist nicht nur Luxus, sondern Entschleunigung ermöglicht auch die genauere Wahrnehmung. Die schnellen Abläufe resultieren aus der Effizienz des Bekannten und Erfahrenen. Um umzusteuern bedarf es der bremsenden Störung. Um wahrzunehmen, bedarf es des Zuhörens. Deshalb sind offene Zeit-Räume zu bilden, in denen Lösungen entstehen können. Genauso sind auch geeignete Gelegenheiten (Kairos) zu schaffen und zu nutzen, die einen effektiven Ressourceneinsatz zur Veränderung ermöglichen. Effektivität heißt, das Richtige richtig und zum rechten Zeitpunkt zu tun. Timing bedeutet dann, die Zeitsouveränität und eine gewisse Zeitvielfalt wieder zu gewinnen.

### 5.2.2. Sprache und Bilder

Der japanische Wasserforscher Emoto hat Wasserkristalle unterschiedlicher Provenienz fotografiert und dabei erstaunliche Ergebnisse erzielt. Wasser, das mit positiven Worten („danke“) „besprochen“ wurde ordnet sich in symmetrischen, von den meisten Menschen als „schön“ empfundenen Strukturen.

<sup>44</sup> Vgl. Schlippe/Schweitzer, 2001 und Königswieser/Exner, 1998. Vgl. auch Bergmann 2001.

Bei der „Behandlung mit negativen Worten („Dummkopf“) ergibt sich eine asymmetrische Anordnung.<sup>45</sup> Wie auch immer man zu diesen Ergebnissen steht, es wird wohl jeder Leser individuell nachvollziehen können, dass abwertende, despektierliche Sprache, körperlich und seelisch in negativer Weise wirkungsvoll ist. Das Gegenteil gilt selbstverständlich für eine würdigende, humorvolle und freundliche Sprachwahl. Worte schaffen Wirklichkeit, zumal soziale Systeme wie Familien, Unternehmen usw. aus Kommunikation bestehen. Sprache formt soziale Wirklichkeit, dient als Verständigungsmittel oder zur Dominanzerzeugung und als Machtinstrument. Zur reinen Verständigung reicht eine einfache Signalgebung aus. Es haben sich jedoch sehr differenzierte und komplizierte Sprachen entwickelt, die einen evolutionären Vorteil erzeugen und als Abgrenzungsinstrument dienen. Je größere Schwierigkeiten das Erlernen einer Sprache benötigt, desto besser kann man Outsider identifizieren. Auch in Unternehmen wird dieses Mittel benutzt, um bestimmte Personen auszuschließen oder aber zu binden.

### **5.2.3. Physische Architektur: Die Atmosphäre als Gestaltungsmittel**

Entwicklungsprozesse in sozialen Systemen sind stark von der physischen und sozialen Atmosphäre bestimmt. Sie bestimmt die Wahrscheinlichkeit von Ereignissen mit, beeinflusst auch die Tonalität von Persönlichkeiten. Atmosphäre ist als Ganzheit der physischen, psychischen und sozialen Einflüsse auf die Situation zu verstehen.<sup>46</sup> Atmosphäre beschreibt die Beziehung von Kontextqualitäten und menschlichem Befinden. Atmosphären vermitteln die Umfeldreize zu den Sinnen, sind somit gestaltbare Transmitter in der sozialen Sphäre, die wesentlich zum Gelingen beitragen können. Die Architektur, die Räume, die Zeiträume wie auch die Sprachstile, Riten und Umgangsformen beeinflussen den Charakter der Kommunikation und der Beziehungen und damit die Eigenart des sozialen Systems. Sitzordnungen, Zeitpläne, Interior Design, Luftqualität und Sprachregelungen bedingen sich gegenseitig, sind zumeist typisch für das soziale System, weil sie es stabilisieren und konstituieren.

### **5.2.4. Organisation: Soziale Architektur**

Die Organisation sozialer Systeme betrifft die soziale Struktur der Interaktion. Organisation formt die Kommunikation. Es wird der Versuch unternommen, zu bestimmen, wer, in welcher Art und Weise, unter welchen Bedingungen, mit wem kommunizieren darf. Hierarchie oder Heterarchie, Teams und Projekte oder Abteilungen. Hier geht es darum möglichst einen Rahmen zu schaffen, der Selbstorganisation und dezentrale Verantwortung zulässt und ermöglicht. Für die strukturellen Interventionen haben Königswieser und Exner den treffenden Ausdruck soziale Architektur und Design gewählt.<sup>47</sup>

Zudem werden alle Gruppenbildungen und Organisationselemente dazu gezählt wie Steuerungs- und Dialoggruppe, Projektteam, *sounding board*, *coachings*, *trainings*, *workshops*, *reflecting teams* und die Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung. Es werden Rollen und Funktionen, Zeitpläne, Budgets und die Ziele und Wertmaßstäbe definiert. Besondere Wirkung löst die Größe der Organisation aus, wie ich das unten noch näher ausführen werde.

### **5.3. Flow: Zwischen Herausforderung und Langeweile**

„Man sollte alles aus Freude tun oder besser nicht“, so formuliert M. B. Rosenberg, der Begründer der gewaltfreien Kommunikation seinen Imperativ.<sup>48</sup> Wenn Menschen aus Freude entscheiden und handeln, werden sie kaum negative Wirkungen erzeugen. Aus Frust, Wut und Rache resultieren Probleme und Katastrophen, weil sie Beziehungen zerstören.

*Flow* entsteht, wenn diese Balance zwischen Herausforderung und Routine geschaffen wird. Menschen wünschen sich authentische Überraschungen und vertraute Qualitäten. Es müssen Basisfaktoren erfüllt und begeisternde Irritationen geboten werden. Dabei sollte die Innovation

---

<sup>45</sup> Vgl. Emoto 2004.

<sup>46</sup> Vgl. Böhme 1995.

<sup>47</sup> Vgl. Königswieser /Exner 1998.

<sup>48</sup> Rosenberg 2005.

möglichst anschlussfähige Herausforderungen bieten, die auf den bisherigen Erfahrungen basieren, aber einen neuen erkennbaren Nutzen stiften. *Flow* wird erzeugt, wenn weder Überforderung zu Unsicherheit noch Unterforderung zu Langeweile führt. Dieser *Flow*-Kanal wird von jedem in anderer Weise angesteuert. Wer sich schon immer mit Novitäten und Experimenten konfrontiert hat, ist gezwungen Neues auszuprobieren. Bei Menschen, die lange in konservativen Kontexten leben, droht dagegen schnell die Überforderung. Mit diesen Menschen ist ausgehend von der bisherigen Kompetenz eine lernende Entwicklung anzustreben, sodass immer wieder neue Herausforderungen gestellt werden, die dann Lernen möglich machen und die gemeinsame Kompetenz erweitern. Man lernt an Herausforderungen und benötigt deshalb Räume für Experimente und Herausforderungen, in denen fehlerfreundlich erprobt werden kann. Viele Menschen tendieren dazu, das einmal Erreichte abzusichern, Gewissheit zu erlangen oder Vermögen und Positionen zu stabilisieren. Genau dann verlieren Sie den *Flow*, das Glück und die Zufriedenheit. Der Weg ist nie zu Ende und insbesondere die seltsamen und „Verrückten“ gehen an diesem Punkt weiter und entwickeln eine besondere Kreativität.

Soziale Systeme, in denen Lernen im *Flow* abläuft und die Menschen an ihren Aufgaben wachsen, entwickeln sich zu vitalen, dauerhaft überlebensfähigen Unternehmen, wenn dort Kontexte bereit gestellt werden, die Lernen, freien Austausch und Kreativität fördern.

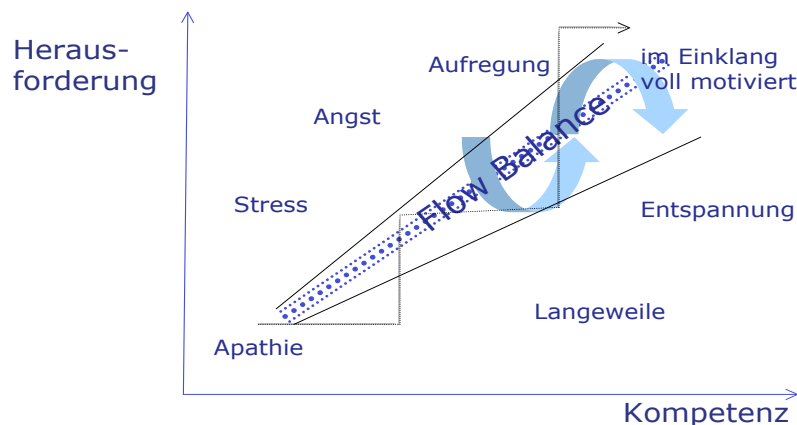


Abb.: Flow und Kompetenz

Apathie und Langeweile oder Angst und Unsicherheit erzeugen Flops oder Widerstände. Entweder die beteiligten Menschen werden nicht eingebunden und interessiert, es fehlt an einer individuellen Motivierung oder die Herausforderungen übersteigen die zugetrauten Fähigkeiten und die Akteure bekommen Angst.

### **In Flow kommt jeder Mensch anders**

Menschen haben sehr unterschiedliche Grundmotivationen, die aus den individuellen Lebenserfahrungen (Erfolge, Kränkungen) resultieren. Mit der differenzierten Analyse von Leitmotiven nach Steven Reiss lässt sich u. E. das Flow Konzept<sup>49</sup> effektiv umsetzen. Steven Reiss hat empirisch ermittelt, dass Menschen von etwa sechzehn verschiedenen Leitmotiven in jeweils unterschiedlicher Art motiviert werden. Diese Basic Desires können als Kultur übergreifende universelle Muster betrachtet werden, die jedoch in spezifischen Kulturen eine jeweils andere Bedeutung haben. Um Menschen aus der Langeweile heraus zu bringen und vor Angst zu bewahren, sind Angebote zu gestalten, die jeweils die Leitmotive befriedigen helfen. Macht, Wettbewerb, Neugier, Familie, Sozialer Kontakt, Ruhe, Sammeln, Ehre, Idealismus, Unabhängigkeit, Ruhe, Sport können unbewusste Antriebe sein, die autobiografisch entwickelt die Entscheidungen eines Menschen beeinflussen. Interessant dabei ist, dass einige Forscher die Basismotivation in der sozialen Anerkennung sehen. Nichts motiviert die Menschen so, wie soziale Resonanz.<sup>50</sup> Gelingende

<sup>49</sup> Vgl. Csikszentmihalyi, 1996, Reiss 1998, 2000, 2000a.

<sup>50</sup> Bauer 2005 und 2006 S. 42f.

Beziehungen und Kooperation fördern die Zufriedenheit. Die Leitmotive sind dabei verschiedenen Formen, diese soziale Anerkennung zu erreichen.

#### 5.4. Lernen

Gelernt wird, wenn etwas als nützlich erkannt und anerkannt wird, also eine neue Sichtweise erzeugt werden kann. Nach Gregory Bateson existieren verschiedene Stufen des Lernens.<sup>51</sup> Dabei ist Wissen die erste Stufe und besteht in der Bestandsverwaltung und dem Bewusstmachen, was man schon weiß. Die zweite Stufe bildet das Anpassungslernen, wobei sich Individuen an veränderte Bedingungen anpassen, ohne Muster zu verändern. Hier ist die dritte Stufe gemeint. Dieses substanzielle Lernen beinhaltet die fundamentale Veränderung. Es werden vollends neue Sichtweisen erzeugt und das Verhaltensrepertoire erweitert. Ein solches Lernen wird durch Irritationen von Wahrnehmungsroutinen ausgelöst. Es entstehen neue Muster im Gehirn und den sozialen Interaktionsnetzen. Eine neue prägende Kultur bildet sich aus, wie sie Pekny und Paech eingefordert haben (Vgl. deren Beiträge in diesem Band).

In dieser Form wird vor allem dann gelernt, wenn wenig Druck erzeugt wird, die Menschen im Einklang mit ihrem Unbewussten agieren können und eine symmetrische Beziehung besteht.<sup>52</sup> Die Irritationen lösen eine Lockerung tradierter Muster aus. Der Mensch wird durch kontextuelle Interventionen veranlasst, sich und andere in einem neuen Licht zu sehen und insbesondere mehr über sich und seine Wirkungen im sozialen Feld zu erfahren. Der bekannte Psychiater Dörner formulierte dieses Lernen folgendermaßen: man trägt dazu bei, dass sich andere besser verstehen und ihr bisheriges Verhalten reflektieren und gegebenenfalls ändern.<sup>53</sup> Wir müssen Fehler machen dürfen, nur nicht immer wieder dieselben.

## 6. Beispielkontexte für das menschliche Maß

Im Folgenden möchte ich einige Beispielkontexte in relational systemischer Sicht betrachten, um das Modell zu verdeutlichen. Vorher möchte ich jedoch auf ein sehr eindrückliches Beispiel für positive Kontextgestaltung aufmerksam machen.

### Change your Life in a Dance group

In dem Film „*Rythm is it*“ wird anschaulich und einfühlsam die kollektive Erzeugung von Flow veranschaulicht. Schüler aus Berliner Schulen nehmen an einem Tanzprojekt mit den Berliner Philharmonikern teil und erlernen den Ausdruckstanz zu dem Stück „*Sacre du Printemps*“ innerhalb von sieben Wochen. Die Choreographen erreichen durch kontextuelle Interventionen, dass die Jugendlichen ihre inneren Widerstände überwinden und sich gegenseitig bei ihren individuellen Lernprozessen unterstützen. Das Ergebnis nach dieser kurzen Zeit ist überwältigend. Sukzessive gewinnen die Akteure an Selbstbewusstsein und gewinnen Freude am gemeinsamen Gelingen. Über Disziplin bringt der Leiter der Gruppe die Jugendlichen zur Freude am Tanz. „Wir machen hier keinen Spaß, wir meinen das sehr ernst.“

Einmal unterbricht der Choreograph, ein erfahrener englischer Tänzer, den Unterricht als Einzelne sich über ihre Mitschüler mokieren und sagt dann: „Ein Freund ist jemand, der Euch bei eurer Entwicklung unterstützt, der euch ermutigt, etwas Neues zu versuchen.“ Letztlich erlebt man das Ergebnis dieses kollektiven Prozesses als große positive Überraschung. Bei den Ausgangsbedingungen wie der Mentalität der Schüler, der aussichtslosen sozialen Lage, des geringen Selbstwertgefühls, der geringen Neigung zum Ausdruckstanz (besonders bei den Jungen) und dem hohen Neigungsgrad, hätte das Projekt eigentlich scheitern müssen. Doch die besondere Kontextgestaltung hat hier zu diesem phänomenalen Resultat geführt. Widerstände – so kann man zusammenfassen – können reduziert oder beseitigt werden, wenn die Beteiligten intensiv integriert werden in den Prozess und besonders in Entscheidungsprozesse. Wenn auf die individuellen Wünsche, Fähigkeiten und Motive eingegangen wird, wenn die Bewältigung neuer Herausforderungen in einer

---

<sup>51</sup> Vgl. Bateson 1984.

<sup>52</sup> Vgl. Bergmann/ Daub 2006.

<sup>53</sup> Vgl. Dörner 2001.



angstfreien Atmosphäre gelernt werden darf, und wenn die Akteure einen *Common Ground* bilden mit gemeinsamen Zielen, Regeln und Usancen. Somit werden Innovationen handhabbar, verstehbar und bedeutungsvoll im Sinne der *Salutogenese*.<sup>54</sup>

## 6. 1. Gesellschaft: Vielfalt und Dialog jenseits der Gewissheit

Die Relationalität des menschlichen Verhaltens führt zum Ende der Gewissheit, da sich durch Interaktionen die Wirklichkeit jeweils verändert. Relationalität ist somit immer mit Fehlbarkeit und Unzulänglichkeit verbunden und erklärt die Unsicherheit weiterer Entwicklungen. Die Konsequenz für eine Gesellschaftsstruktur liegt in ihrer Offenheit und Dialogorientierung. Es müssen, um Diktaturen zu vermeiden und fatale Entscheidungen unwahrscheinlicher zu machen, immer vielfältige Diskurse, Widerspruch und Andersartigkeit möglich sein, ja, sogar intensiv gefördert werden.

Eine Gesellschaft zeigt ihre Qualitäten am Umgang mit den Schwächsten. In meinen Workshops stelle ich häufig die ethische Grundsatzfrage in einem kleinen Tabula rasa -Spiel. Es wird erläutert, dass jeder Teilnehmer gleich eine Karte zieht, auf der die Person einen Menschen mit Eigenschaften, Chancen, Potenzialen, usw. zieht. Für alle Möglichkeiten (z.B. Homosexualität, Behinderungen, Konstitution, Hautfarbe, Talente, Religionszugehörigkeit, Alter etc.) sollen die Teilnehmer die ideale Gesellschaft entwerfen. In dem Bewusstsein, dass man eventuell nicht zu den *Happy Few* gehört, landet man gemeinsam bei einem Modell der offenen, sozial verantwortlichen Gesellschaft nach deutschem oder skandinavischem Vorbild.

Marktwirtschaft scheint geprägt durch Konkurrenzdenken, Management verlangt Durchsetzungskraft und Stärke, Helden schaffen Märkte und bauen Unternehmen auf und um. Es wird expandiert, fusioniert, generalstabsmäßig geplant, mit Strategien und Taktiken in den Kampf um Marktanteile gezogen, Strukturen verschlankt, mit Selbstgewissheit Fakten ermittelt und mutige Entscheidungen getroffen –und doch scheitert so vieles.

Die nachhaltig erfolgreichen Konzepte, Marken und Unternehmen scheinen eher auf kooperativem Wege entwickelt worden zu sein. Marken bedürfen der Akzeptanz durch das Publikum, Open source Development und selbst organisierte Enzyklopädien, NGO`s und Netzwerke zeugen davon, dass der Mensch ein beziehungsorientiertes Wesen ist.

### Die glückliche Gesellschaft

Eine Gesellschaft, die insbesondere das egoistische Leistungsstreben und den Wettbewerb betont, droht über kurz oder lang auseinander zu fallen. Es fehlt dann das Verbindende, die gemeinsame Identität und Kohäsion. Es ist entscheidend, wie viele Spielräume der kreativen Entfaltung wir zulassen und wie viel nicht Zweck gerichtete, nicht-effiziente „Kultur“ wir akzeptieren. Der britische Ökonom Richard Layard hat zu einer Umorientierung der Ökonomie geraten. Als Ziel sollte das Glück der Menschen und weniger die Einkommens- und Vermögenshöhe dienen. Hohe Steuern verhindern eine Sucht nach zu viel Arbeit und zuwenig sozialen Kontakten, ein unbedingtes Grundeinkommen verhindert die soziale Angst und führt zu mehr Respekt untereinander. Seine weiteren Erkenntnisse klingen nachvollziehbar: Mehr soziale Stabilität, mehr Geld zur Bekämpfung psychischer Krankheiten, mehr Zeit für Freunde, Freizeit und Familie.<sup>55</sup> Vor allem wichtig ist jedoch auch der intensive Diskurs über alle wesentlichen Fragen und die Möglichkeit, *free rider* durch Sanktionen (Strafen, Reputationseinbußen) zu einem mitweltgerechten Verhalten veranlassen zu können.<sup>56</sup>

### Die Sphären finden auf der „Piazza“ wieder zusammen

Ursprünglich waren Räume und Gebäude für sehr viele Zwecke zu verwenden. Es existierte noch eine Einheit zwischen Leben und Arbeiten. Im Zuge der Modernisierung sind die Bereiche immer mehr differenziert worden nach Funktionen. LeCorbusier träumte noch von der differenzierten Stadt, heute ist sie erschreckende Wirklichkeit. Die Bereiche für Freizeit, Kultur, Einkaufen, Arbeiten wurden

---

<sup>54</sup> Vgl. BZgA 2001.

<sup>55</sup> Vgl. Layard 2005.

<sup>56</sup> Vgl. Watts 2003 S. 330ff. Hier wird das Bild einer deliberativen Diskurskultur entwickelt, das einem Usability Lab für alle wesentlichen gesellschaftlichen Fragen ähnelt. Dieses Modell entspricht der Dialogethik von Jürgen Habermas. Vgl bei Bergmann 2001b.

künstlich getrennt. Die Differenzierung aller Lebensbereiche (wie auch in der Wissenschaft) hat zu Spezialistentum und Vereinzelung geführt. Das Trennen und Sezieren hat die Sinnlichkeit reduziert und gewaltige gesellschaftliche und ökologische Probleme evoziert. Heute kann jeder mit jedem kommunizieren und trotzdem trifft man sich sehr wenig. Der Individualist ist *lost in cyberspace* und sehnt sich nach unmittelbarem Austausch. Wir müssen mühsam unsere Einkäufe und Sportaktivitäten auf der grünen Wiese erledigen, haben Transportprobleme, verlieren Zeit und fühlen uns im Massentrubel eher gestresst. Gerade wegen der Sphärentrennung entstehen Probleme. Zukünftige Architektur müsste zur Ganzheit zurückfinden und damit diese Mobilitätsanforderungen reduzieren. Es ist durchaus denkbar, dass wir in Zukunft mehr verweilen, weil wir alles von zuhause erledigen können und körperlich mobil werden, um uns mit interessanten Menschen zu treffen. Eine Wiederentdeckung der Piazzakultur könnte die angenehme Folge sein. Der Architekturkritiker Christopher Alexander zeigt in seiner Mustersammlung gelungener Architektur und Stadtplanung auf den Nutzen informeller Anziehungs- und Treffpunkte.<sup>57</sup> In unmittelbarer Nachbarschaft dienen Plätze, Treffpunkte oder das *Village Green* als Tauschbörsen und Verständigungsorte, welche die Lebensqualität erhöhen und das Zusammenleben koordinieren helfen. Plätze, über die geschlendert wird, die nicht in einer Diagonalen schnell durchschritten werden, sind architektonisch auf kommunikativen Austausch ausgerichtet, während davon Plätze zu unterscheiden sind, die keine Aufenthaltsqualität aufweisen und eher Angst einflößen.

### **Ohne Ort kein Glück**

Neben der Architektur wirken soziale und kulturelle Gemeinschaften, wie Nachbarschaften und Initiativen heilend auf den zwischenmenschlichen Austausch. „Ohne Ort kein Glück“, so zitiert der Gründer des „Hoevi-Landes“ in Köln, der Pfarrer Meurer den Schriftsteller Peter Handke. Er versucht mit seinem Team und den Bewohner der „Problembezirke“ Höhenberg und Vingst einen Ort der Kooperation, Solidarität und Hoffnung zu entwickeln. „Alles, was Du bist, bist du von einem anderen; alles was du hast, hast du von einem anderen.“ zitiert er weiter den Sänger Herman van Veen. Die gemeinsame Teilhabe an der Lebenswelt führt hier zur wirksamen Verbesserung der Lebensqualität aller.<sup>58</sup>

## **6. 2. Wissenschaft**

Die Akteure in Wissenschaft und Forschung sitzen einem fatalen Missverständnis auf. Wer Realität als objektiv messbar erachtet und für frei gestaltbar hält, muss scheitern, weil sich Wirklichkeit relational entwickelt, also sich in spezifischen Beziehungen und Kontexten jeweils anders darstellt. Es wäre also ratsam, bevor man in „Detailismus“ verfällt, misst und bewertet, sich mit der Theorie des Dialogs, Formen der symmetrischen, gleich berechtigten Kommunikation sowie zeitgemäßen Theorien zu beschäftigen, wie sie die Systemtheorie höherer Ordnung und der Konstruktivismus darstellen.

Seit einigen Jahren hat die Neurobiologie Konjunktur. Wahrscheinlich weil es hier naturwissenschaftlich zugeht und man sich mit bildgebenden Verfahren eine Menge exakte Ergebnisse verspricht. Es finden sich zunächst einmal Theorien Freud'scher Provenienz bestätigt, dass das Unbewusste maßgeblich unsere Entscheidungen und unser Verhalten bestimmt. Welche unserer im Unbewussten schlummernden Obsessionen, Kränkungen oder auch Leidenschaften unsere Bewertungen und Handlungsweisen in welcher Intensität prägen, wird jedoch durch die spezifischen Kontexte determiniert. Mit einem tiefen Blick in die Gehirne sollen weitere Erkenntnisse über das Verhalten der Menschen gefunden werden. Merkwürdig nur, dass sich ein und dieselben Menschen zuweilen vollkommen anders gebärden oder zumindest verschieden wirken. Je nach Kontext und sozialer Umgebung widerfahren den Individuen andere Zuschreibungen.

Das große Problem für eine „rationale“ Wissenschaft, die sich sehr schnell an Messungen und empirische Studien begibt, liegt darin, dass sie keine objektiven Ergebnisse erzielen kann. Die Welt wird mannigfaltig anders empfunden, es existieren zugleich mehrere Zustände und Möglichkeiten

---

<sup>57</sup> Vgl. Alexander u.a. 1979

<sup>58</sup> Vgl. Meurer 2006 und [www.hoevi.de](http://www.hoevi.de)

nebeneinander. Der Beobachter selektiert seine Ausschnitte und erklärt sie zur Wahrheit. Damit kann man diesen Akteur als „Idioten“ bezeichnen, da er seine Wirklichkeit für die Wahrheit hält.<sup>59</sup>

Wer einzelne Objekte beobachtet, wird kaum valide und reliable Ergebnisse erzielen. Verhalten von Menschen und die Bedeutung von Artefakten und Ereignissen werden jeweils kontextuell bestimmt. So stellt die Messung, wie jede Form der Beobachtung, eine besonders intensive Intervention dar. Die Bewertung, der Leistungsvergleich, die Notenvergabe erscheinen mit diesen Überlegungen als individuell konstruierte Wirklichkeiten mit eingebauter Objektivitätsillusion.

Selbst bekannte Gehirnforscher wie Gerald Hüther und Wolf Singer sehen die Begrenztheit einer Gehirnforschung, die in einzelnen Gehirnen Erkenntnisse gewinnen will, mit großer Skepsis entgegen und beschreiben, dass der Blick zwischen die Gehirne oder auf mehrere zugleich gerichtet werden sollte, um das Zusammenspiel zu beobachten.<sup>60</sup>

Eine Bewertung stellt immer eine in einer spezifischen Interaktion erzeugte Wirkung her. Eine objektive Über- und Unterordnung, eine Differenz von gut und schlecht bewirkt zwar Hierarchie, aber subjektiv willkürliche. Ansonsten müsste es einen „objektiven“ Beobachter höherer Ordnung geben, der von Gregory Bateson mit Gott verglichen wird.<sup>61</sup> Oder wie es Heinz von Foerster für uns Irdische verkündete: „Der Erfinder der Wahrheit, ist ein Lügner.“

Einen Zuwachs an Erkenntnis und moralischer Integrität erreichen wir nicht durch eine stringendere Anwendung unserer beschränkten Rationalität, sondern durch die Entfaltung von Mitgefühl und Empathie, mahnt uns der amerikanische Philosoph Richard Rorty.<sup>62</sup>

### **6. 3. Beziehung statt Erziehung: Schule und Kompetenzentwicklung**

Das deutsche Wort Schule stammt vom Lateinischen Scola. Scola bedeutet ursprünglich Muße. Schulen wurden errichtet, um Schülern einen Freiraum zum Lernen zu geben.

Bei der gegenwärtigen Leistungs- und Wissensorientierung in Schulen, erhält die Rückschau auf die Ursprünge eine besondere Bedeutung. Kaum vorstellbar aber möglich, dass in Schulen, Hochschulen und am Arbeitsplatz neue Freiräume geschaffen werden, die Kompetenzentdeckung jedes Einzelnen ermöglichen, wo angstfrei aber herausfordernd probiert, experimentiert und damit substanziell gelernt werden kann. In einigen wenigen Schulen wird ausprobiert, wie man mit großen Freiheitsgraden und der Betonung der Sozialkompetenz nachhaltig bessere Ergebnisse erzielt. In der Freien Schule Köln<sup>63</sup> bspw. liegt der Schwerpunkt auf der Entwicklung gelingender Beziehungen. Intensives Kennenlernen von der ersten Woche an, Streitschlichtung und Konfliktregelung, Schüler orientierte Unterrichtsgestaltung, gemeinsame Aktivitäten und Projekte usw. prägen den Schulalltag. Beziehung ersetzt Erziehung, da Erziehung eine dominante Position einer Seite voraussetzt. Kinder werden hier angeleitet, ihre Talente und Vorlieben zu entdecken und sich mit anderen Personen und Sichtweisen auseinander zu setzen.

Zugeschriebene Defizite wie die Hyperaktivität (ADHS) werden eher als besondere Fähigkeiten (Vitalität) interpretiert. Im Übrigen kann man hier Kinder beobachten, die von Ritalin verschont geblieben sind und 3- stündige Theateraufführungen konzentriert beobachten, weil man sie vorher gefragt hat, ob sie das Thema interessiert. In spezifischen Kontexten fällt dieses Defizit überhaupt nicht mehr auf, es wirkt sich anders aus und schafft damit eine andere Wirklichkeit.

---

<sup>59</sup> Der Idiot (von griechisch *idiotes* „Privatmann“, „einfacher, eigentümlicher Mensch“; im Sinne von „ungeübter Laie“, „Stümper“ zu lateinisch *idiotia*, *idiotes*) war in der griechischen Antike ein Mensch, der sich weigerte, sich politisch zu engagieren, also gesellschaftlich isoliert -auf einer Insel- lebt.

<sup>60</sup> Vgl. Singer 2002 S. 73, 2003; Hüther 2006 S. 88.

<sup>61</sup> Vgl. Bateson 1984

<sup>62</sup> Vgl. Rorty 1993 S. 79.

<sup>63</sup> Vgl. [www.freie-schule-koeln.de](http://www.freie-schule-koeln.de)

Disziplin wirkt unsinnig, wo sie auf Einhaltung von Regeln beruht, die nicht gemeinsam entwickelt, deren Sinn nicht nachvollziehbar ist und die mit zum Teil leeren Drohungen verbunden ist. Disziplin wird grausam, wo sie mit Gewalt durchgesetzt wird. Hier wird im Gegenzug keine antiautoritäre Position bezogen. Grenzen sind wichtig, weil dort die Freiheit des anderen beginnt. Doch müssen Vereinbarungen gemeinsam entwickelt und gemeinsam kontrolliert werden. Genau das wird an solchen Schulen praktiziert. Wenn dann jemand glaubt, die interaktiv entwickelten Regeln zu ignorieren, wird konsequent und angemessen gehandelt.

Besondere Beachtung gilt der angstfreien Gestaltung des Schulalltags. Angst ist ein grausamer Lehrmeister. Es kann unter Druck schnell gelernt werden, allerdings werden die negativen Begleitumstände immer mit dem Erlernten Inhalten assoziiert. Lernen wird durch Irritationen des Gewohnten ermöglicht, deshalb sollten diese Störungen auch mit förderlichen, angstfreien Kontexten und Coaching begleitet werden. Schulen sind dazu da, dass man sich als Mensch mit seinen Möglichkeiten kennen lernt. Schulen und alle anderen Bildungseinrichtungen sollten als „Kompetenzentdeckungsforum“ dienen. Dazu wird ein breites und vielfältiges Anregungsspektrum benötigt und weniger Notenvergabe (welche Anmaßung) und Leistungsdruck.<sup>64</sup>

#### **6. 4. Unternehmen, Arbeitswelt und Management**

Angst, Unsicherheit und Stress kosten immens. In Unternehmen, die anonym gestaltet sind, wo es viel Kontrolle und wenig Vertrauen gibt, wo Fremdorganisation die Selbstorganisation überwiegt, kann kaum Vitalität entstehen. Vielmehr führt das gegenseitige Mobbing zu verminderter Kreativität, Motivation und Leistung und gleichzeitig höheren Kosten. Zwei Forscher aus Köln haben sich seit einigen Jahren erfolgreich bemüht, diese Kosten zu ermitteln<sup>65</sup>.

Nach dem salutogenetischen Prinzip sind Institutionen möglichst handhabbar, verstehbar und sinnhaft zu gestalten. Verwirklicht ist die Vitalität, wenn jeder Akteur in seinem Verantwortungsbereich eigenständig agieren kann, die Vorgänge versteht sich mit seinem Umfeld verständigen kann und wenn der Sinn der Tätigkeit allen klar wird.

Dezentralität, Selbstorganisation, Partizipation, Würdigung und Respekt sind wichtige Elemente. Wie kann man diese vitale Kultur etablieren? Im Wesentlichen durch die Einbindung (Inter-esse), den Dialog und weit gehende Offenheit und Fairness. Ein praktikables Verfahren dazu sind alle integrierende Metaloge.

#### **Open Space: Lösungs- Metaloge mit geringem Aufwand viele Möglichkeiten**

In vielen Unternehmenskulturen gibt es kaum Spielraum für Eigeninitiative und Selbstorganisation, für Kreativität und Lernen. Diese Problembereiche sind kulturell- kommunikativ begründet und können deshalb in speziellen Workshops und Großgruppen- Veranstaltungen innovativ gelöst werden. Die Unternehmensleitungen müssen zulassen, dass das ganze Unternehmen in einem *open space workshop* gemeinsam die strategische Planung betreiben kann. Großes Engagement, zahlreiche neue Erkenntnisse, ein stärkerer Zusammenhalt und mehr Selbstverantwortung sind einige der sehr positiven Folgen dieser Projekte.

#### **Größenprobleme**

Ein gravierendes Problem entsteht in sozialen Systemen allein durch die Größe. Soziale Systeme konstituieren sich durch Kommunikation und diese kann ab einer gewissen Größenordnung nicht mehr intensiv und persönlich aufrechterhalten werden.

Der britische Anthropologe Robin Dunbar hat die magische Zahl 150 genannt, diese Größe von Einheiten sollte nicht überschritten werden.<sup>66</sup> Die Begründung liegt nach Dunbar darin, dass das menschliche Gehirn sich in seiner Evolutionsgeschichte nur auf solche Gruppengrößen hin entwickelt

<sup>64</sup> Vgl. Gardner 1985, 1998, Bergmann/Daub/Meurer 2006.

<sup>65</sup> Panse/ Stegmann 1998: Nach neueren Schätzungen landen sie bei Einbußen in Höhe von etwa 100 Mrd € in Deutschland, (Die Welt 9.1.2007 Online Bericht)

<sup>66</sup> Vgl. Dunbar 1996.

hat. In der Regel kennt ein Mensch auf Anrieb nicht mehr als 150 Personen. Die Kommunikation in einem sozialen Netzwerk (beziehungsweise sozialen System), ist nur bis zu der Zahl von 150 Personen gut handhabbar. Danach wird es für den Menschen unübersichtlich. Je größer eine soziale Gruppe ist, desto mehr Informationen muss das Gehirn über die Gruppenmitglieder speichern. Die Gruppengröße korreliert folglich mit der Verarbeitungskapazität des Gehirns für solche komplexen Beziehungen. Bei Primaten hat Dunbar beobachtet, dass die durchschnittliche Gruppengröße ca. 55 Mitglieder beträgt.

Da Menschen in der Regel das Dreifache an Kommunikationskontakten aufnehmen können als Primaten, kommt er auf die Zahl von 150. Der engste Kreis bei Menschen beträgt im Durchschnitt drei bis fünf Personen, die auch oft bei Krisen helfend zur Seite stehen. Nachdem Dunbar internationale Studien zum Aufbau sozialer Netzwerke ausgewertet hat, zeigte sich, dass eine Person durchschnittlich zu zwölf bis zwanzig Menschen engere Beziehungen hat. Darüber hinaus gibt es weitere drei Kreise mit losen Kontakten, wobei jeder Kreis um den Faktor drei zulegt. Große Unternehmenseinheiten oder stark wachsende Kleinunternehmen sind deshalb zu dezentralisieren und in sich selbstorganisierende Bereiche aufzuteilen. Robin Dunbar weist nach, dass soziale Systeme an Schwellenwerte heran kommen, die ihre Kultur und Leistungsfähigkeit signifikant ändern. Soziale Systeme weit über 150 Personen verlieren ihren Zusammenhalt und ihre Identität, da sich die Akteure bei einer deutlich größeren Gruppe nicht mehr persönlich kennen können und eine kommunikative Koordination sprunghaft schwieriger wird. Teams sollten zum Beispiel nur aus bis zu acht Personen bestehen. Die Gesamtgröße von Unternehmen findet ihr sinnvolles Maximum bei etwa 3000 Personen, die aber wieder in eigenständige Cluster von überschaubarer Größe organisiert sein sollten.

Gleichwohl bilden sich in Großunternehmen Subkulturen heraus, in denen vertrauensvoll agiert werden kann. In Konzernen können diese Kleinstrukturen bewusst gefördert werden, um Kleinbetriebe zu simulieren. Unter diesen Umständen ist ein dezentrales, selbst organisiertes und verantwortliches Handeln zu etablieren. Es bilden sich kleine Subsysteme, in denen noch ein innerer Zusammenhang des Handelns zu erkennen ist. Konzerne funktionieren, wenn sie als Konglomerat kleinerer „Dörfer“ und „Stämme“ organisiert sind.

Kontrollen kann es in einer systemischen Welt nicht geben, vielmehr achten alle auf die Einhaltung von Regeln gemeinsam, nachdem sie diese gemeinsam entwickelt und vereinbart haben. Beiräte und andere unabhängige Gremien und Akteure stellen eine vielschichtige Dialog-Kultur sicher.

In verschiedenen Forschungsprojekten haben wir die wichtigsten Prinzipien nachhaltig gelingenden Managements ermittelt.<sup>67</sup> Im Folgenden möchte ich diese Muster oder Best Patterns kurz zusammenfassen:

Gelingendes Management ist durch Vielfalt und Effektivität geprägt. Es werden Visionen und eine Identität gemeinsam entwickelt und für jeden nachvollziehbar und anschaulich gemacht. Regeln und ein (ethischer) Rahmen werden ebenfalls kollektiv generiert und die Einhaltung interaktiv überwacht. Es existieren Freiräume zur persönlichen Entfaltung und spielerischen Kreativität, die lebendige, gewaltfreie Kommunikation<sup>68</sup> und kooperatives Verhalten werden angeregt und gefördert, Selbstorganisation und Dezentralität ermöglicht, Hierarchien zugunsten der Heterarchie soweit wie eben möglich reduziert. Eine strategische Planung wird durch eine netzartige Selbstorganisation ersetzt, die hohe Flexibilität und Responsivität ermöglicht. Sparsamkeit und ein vorsichtiges Finanzgebaren erhöhen die Überlebensfähigkeit genauso wie hohe ökologische und soziale Standards. Insgesamt wird ein schnell lernendes und damit vitales System angestrebt, das eine hohe Attraktivität ausstrahlt.

Die Anforderungen an ein modernes Management sind somit vielfältig und seine Zukunft spielt sich höchst wahrscheinlich jenseits des „mehr desselben“ und der Einführung neuer „Befehlshierarchien“

---

<sup>67</sup> Vgl. Bergmann 2001; Bergmann/Meurer 2001 und 2003.

<sup>68</sup> Vgl. Rosenberg 2005.

ab. Kreativität, emotionale Beteiligung, Verantwortungsbewusstsein und Achtsamkeit sind hier die Schlüsselworte für ein vitales Unternehmen. Es gilt alle Elemente so zu gestalten, dass sie für die Akteure nachvollziehbar und sinnvoll erscheinen. Gutes Management, so lässt sich zusammenfassen, gibt Impulse, ermöglicht Selbstorganisation und fördert eine stimmige Atmosphäre, damit Lernen und Entwicklung wahrscheinlich werden.

## 6.5. Konsum und Design

Nur ein geringer Prozentsatz (ca. 8%) der kommunikativen Wirkung von Marktangeboten ist auf rational erfassbare Produktfunktionen zurückzuführen. Viel entscheidender ist die Wirkung auf den Betrachter (Kunde, Nutzer). Die Sichtweise der Kunden und Nutzer wird aber nur in Ausnahmefällen in die Produktentwicklung mit einbezogen. Es fehlt dann an Differenzierung und Reflexion. Die Aufgabe von Unternehmen und ihren Gestaltern besteht in der Bereitstellung und Koordination. Gemeinsam mit möglichen Nutzern kann nach relevanten Lösungsfeldern gesucht werden. Es sollte weniger um die weitere Optimierung vorhandener Angebote und die Pseudo-Innovationen zu irrelevanten Themen gehen, als um die Entwicklung besonders bedeutsamer Problemlösungen zu herausfordernden Gestaltungsbereichen.

Das jeweilige Unternehmen muss lediglich Sorge tragen, dass Innovationen kompetenzbasiert erfolgen, also zu den Problemlösefähigkeiten der Unternehmung passen.<sup>69</sup>

Es geht um das Kennenlernen der Akteure und der Situation aus unterschiedlichen Perspektiven. Die *Usability* Diagnose<sup>70</sup> beginnt insofern schon in den ersten Phasen. So können Vertrauenskunden in Workshops geladen werden, um ihre Sichtweisen und Erkenntnisse einzubringen. Die Oberfläche des Systems wird erweitert, um das Bewusstsein zu erweitern und Wahrnehmungsroutinen zu stören. Dieser öffnende Prozess erzeugt Änderungschancen. In *communities of interest* multiplizieren sich kommunikative Inhalte glaubwürdig und effektiv. In offener Interaktion sind Kunden als Letztentscheider über den Erfolg der Angebote einzubinden und mit ihren differenzierten Wünschen zu respektieren. Der *open source* Gedanke kann sich so zu einer neuen Leitidee des Marketings in einer vernetzten Welt entwickeln. Unternehmen geben Anstöße für Innovationen, die relational weiter entwickelt werden. Dauerhafte Beziehungen sind grundsätzlich nur als Gewinner- Gewinner Lösungen denkbar. Basis für dauerhaft erfolgreiches Marketing bildet die Freundlichkeit und Freude im Umgang miteinander. Gelingende Beziehungen sind der höchste Lebenssinn. Menschen im Flow sind kooperativer, freundlicher und generöser und glücklich ist, wer Sinnvolles tut und erst an den Nutzen für Andere denkt.<sup>71</sup> Zukunftsfähige Produkte und Dienstleistungen werden auf der Basis guter Beziehungen von Anbietern und Nutzern gemeinsam entwickelt. Jeder Mensch sollte den Eindruck gewinnen können, dass ein Produkt seine Probleme löst und seine Sichtweisen und Erkenntnisse beinhaltet. Es geht um die Aneignung durch Integration vielfältiger Sichtweisen und Fähigkeiten. Dazu ist es nicht erforderlich, dass jeder im Entstehungsprozess mitgewirkt hat, es genügt, dass eine ähnliche Herangehensweise berücksichtigt wurde.<sup>72</sup>

„Konsumentenentscheidungen können nicht verstanden werden, ohne dass man den kulturellen Kontext betrachtet, in dem sie getroffen werden: Kultur ist das Prisma durch das die Menschen Produkte betrachten“<sup>73</sup> Das Milieu, in dem die Konsumenten leben, ihre Entourage beeinflusst als „Dauerkontext“, die aktuelle Situation während des Kaufs wirkt zusätzlich. Das Interface zwischen Anbieter und Kunde kann als soziales System beschreiben werden, egal um welche Form (wie *Point of Sale*, Website/Portal oder Kundenworkshop) es sich handelt. Mit kontextuellen Interventionen (Sprache, Bilder/ Architektur, Design/ Zeitgestaltung/ Organisation) kann diese Nahtstelle in eine nach Leitmotiven differenzierte Flow-Sphäre verwandelt werden, sodass positive Reize gesetzt und alle Hindernisse aus dem Weg geräumt werden, die der Verständigung im Weg stehen. Kunden entscheiden beim Kauf aufgrund weniger Kriterien. Oft reduziert sich die Präferenz auf das Kriterium

---

<sup>69</sup> Vgl. zur Kompetenzdefinition Bergmann/Daub/Meurer 2006 und Erpenbeck/Heyse 1999 sowie Erpenbeck/Rosenstiel 2003.

<sup>70</sup> Vgl. umfassende Darstellung bei Bergman/Daub 2006, S.194ff.

<sup>71</sup> Vgl. Ferrucci 2005; Kahneman/Tversky 1979, Layard 2005.

<sup>72</sup> Vgl. genauer bei Sennett 2008.

<sup>73</sup> Vgl. Solomon u.a 2001, S. 429.

Bekanntheit und Vertrautheit und ganz abseits so genannter „rationaler“ Kriterien wird der bekannten Marke am meisten vertraut.<sup>74</sup> Auch gibt es genügend Beispiel für den nachhaltigen ökonomischen Erfolg, wenn den Kunden faire, ökologische und werthaltige Produkte und Dienstleistungen geboten werden. Erinnert sei hier an den Erfolg von DM, Wholefood, Gore, Ritter und manufactum, um nur einige zu nennen. Langfristig erhält sich die Reputation dieser Unternehmen und sie betreiben Langzeit- Ökonomie also Ökologie.

## 7. Resonanz und Widerstand

Ein Wandel zum Guten ist möglich. Voraussetzung für eine Entwicklung zu zukunftsfähigem Verhalten sind sozio-kulturelle Kontexte, die kooperatives, verantwortliches und kreatives Handeln ermöglichen und fördern.

In Umfeldern, die durch eine hohe Diversität und Gleichberechtigung geprägt sind, wo vielfältige Quellen zur Information genutzt werden, bewusst unterschiedliche Sichtweisen erzeugt werden, Zeit und Raum zum Experimentieren und für spielerische Kreativität gegeben ist, wo alle Entscheidungen im Dialog getroffen werden, die Selbstorganisation und Heterarchie vorherrscht und „einfache“ Menschen den Experten gleich gestellt sind, wo Freundlichkeit und kritische Sympathie zum Prinzip werden, wo Dinge und Architekturen gemeinsam entwickelt und im menschlichen Maß gestaltet sind, wo Resonanz und Widerstand institutionell verankert werden, dort erhöht sich die Wahrscheinlichkeit für gute, zukunftsfähige Entwicklungen extrem.

Die große Herausforderung in der Zeit des Klimawandels, des Hungers und der daraus resultierenden Krisen, kann auch eine spannende Phase des Überganges zu einem besseren Miteinander werden.

### Literatur:

#### Fachbücher:

- Alexander, C./Ishikawa, S./ Silverstein, M. (1997): A Pattern Language: Towns, Buildings, Construction, New York
- Bakan, J. (2004): The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power, New York
- Bauer, J. (2006): Prinzip Menschlichkeit, Hamburg
- Bauer, J. (2005): Warum ich fühle, was du fühlst, München
- Bateson, G. (1983): Ökologie des Geistes, Frankfurt
- Bergmann, G. (2001): Die Kunst des Gelingens, 2. Aufl. Sternenfels
- Bergmann, G./ Meurer, G. (Hg.) (2001): Best Patterns – Erfolgsmuster des zukunftsfähigen Managements, Neuwied, Köln, München
- Bergmann, G./ Meurer, G. (Hg.) (2003): Best Patterns Marketing, Erfolgsmuster für Innovations-, Kommunikations- und Markenmanagement, Neuwied, Köln, München
- Bergmann, G. /Daub, J. (2006): Systemisches Innovations- und Kompetenz-Management, Wiesbaden
- Bergmann, G./ Daub, J./ Meurer, G. (2006): Metakompetenz und Kompetenzentwicklung, Quem –Report Nr.95, Berlin
- Böhme, G. (1995): Atmosphäre, Frankfurt
- Bourdieu, P. (1974): Zur Soziologie moderner Formen, Frankfurt
- Bourdieu, P. (1987): Die feinen Unterschiede – Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt
- Buchanan, M. (2007): The Social Atom, New York
- BZgA (2001): Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert, von J. Bengel, R. Strittmatter und H. Willmann Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung Bd. 6 Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, Köln
- Czikzentmihaly, M. (1996): Flow: Das Geheimnis des Glücks, 5. Aufl. Stuttgart
- Dörner, K. (2001): Der gute Arzt- Lehrbuch der ärztlichen Grundhaltung, Stuttgart, New York
- Dunbar, R.(1996) : Grooming, Gossip and the Evolution of Language, Boston
- Emoto, M. (2004): Die Botschaft des Wassers, Burgrain

<sup>74</sup> Vgl. Gigerenzer, 2001 und 2007, S. 137, Tversky/ Kahneman 2000.

- Erpenbeck, J./ Heyse (1999): Die Kompetenzbiografie, Münster  
Erpenbeck, J./ Rosentiel, L. v. (2003): Kompetenzmessung, Stuttgart  
Ferrucci, P. (2005): Nur die Freundlichen überleben, Berlin  
Foerster, H. v. (1999): Sicht und Einsicht – Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie, Heidelberg  
Foerster, H. v. (2005): Der Anfang von Himmel und Erde hat keinen Namen, 2. Aufl. Berlin  
Fuchs, S. (2007): Der Verlust der Eindeutigkeit, Stuttgart  
Gardner, H. (1985): Abschied vom IQ: Rahmentheorie der vielfachen Intelligenzen, Stuttgart  
Gardner, H. (1998): Kreative Intelligenz, Frankfurt  
Geertz, C. (1987): Dichte Beschreibung – Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, Frankfurt  
Gigerenzer, G. (2007): Gut Decisions, Boston  
Hofstede, G. (1997): Lokales Handeln, globales Denken, München  
Komlos, J. (ed.) (1994): Stature, Living Standards, and Economic Development: Essays in Anthropometric History. Chicago: The University of Chicago Press  
Königswieser, R./ Exner, A. (1998): Systemische Interventionen, Stuttgart  
Kuby, F. (2005): Unterwegs in eine andere Dimension, München  
Layard, R. (2005): Die glückliche Gesellschaft- Kurswechsel für Politik und Wirtschaft, Frankfurt  
Markowitsch, H. J./Welzer H. (2005): Das autobiografische Gedächtnis, Stuttgart 2005  
Matt, E. (2001): Ethnografische Beschreibungen – die Kunst der Konstruktion der Wirklichkeit des Anderen, Münster – Hamburg- Berlin – New York  
Maturana, H./ Varela, F. (1987): The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding, Boston  
Milgram, S. (1974): Das Milgram-Experiment: Zur Gehorsamkeit gegenüber Autorität, Reinbek  
Panse W./ Stegmann W. (1998): Kostenfaktor Angst, Landsberg a. Lech  
Reiss, S. (2000): Who am I? The 16 Basic Desires that Motivates our Behavior and Define our Personalities, New York  
Ricaeur, P. (2006): Aufmerksamkeit, München  
Rorty, R. (1993): Hoffnung statt Erkenntnis, Wien  
Rosenberg, M.B. (2005) Gewaltfreie Kommunikation, Paderborn  
Roth, G. (2001): Fühlen, Denken, Handeln, Frankfurt  
Roth, G. (1997): Das Gehirn und seine Wirklichkeit. Kognitive Neurobiologie und ihre philosophischen Konsequenzen, Frankfurt a.M.: Suhrkamp  
Schlippe, A. v. /Schweitzer, J. (1997): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen  
Sennett, R. (2008): The Craftsman, New York  
Sennett, R. (2003): Der Flexible Mensch, Berlin  
Singer, W. (2002): Der Beobachter im Gehirn, Frankfurt  
Singer, W. (2003): Ein neues Menschenbild? – Gespräche über Hirnforschung, Frankfurt  
Solomon, M./ Bamossy, G./ Askegaard, S. (2001): Konsumentenverhalten – der europäische Markt, München  
Surowiecki, J. (2004): The Wisdom of the Crowds, New York  
Varela, F. /Thompson, E./ Rosch E. (2005): Der mittlere Weg der Erkenntnis, München  
Watts, D. J. (2003): Six Degrees- The Science of a connected Age, New York  
Watzlawick, P. (1976): Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen, München/Zürich  
Watzlawick, P. (Hg.): Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben?, München/Zürich: Piper 1985  
Weick, K. (1995): Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks  
Welzer, H. (2005): Das Kommunikative Gedächtnis, München  
Welzer, H. (2005a): Täter, Frankfurt  
Welzer, H. (2008): Klimakriege, Frankfurt  
Willi, J. (1999): Ökologische Psychotherapie, Göttingen  
Zimbardo, P. (2007): The Lucifer Effect, New York

#### **Beiträge in Sammelwerken:**

- Bergmann, G. (2001a): Verfluchte Technikgläubigkeit – oder die De-Trivialisierung der Kommunikation, in: Bergmann, G./ Meurer, G. (Hg.) (2001), S. 337ff



- Bergmann, G. (2001b): Management – kultiviert und erfolgreich?, in: G. Bergmann/ G. Meurer (2001), S. 91ff
- Bergmann, G. (2003): Designstile und Formensprache – Muster der ästhetischen Entwicklung, in: Bergmann, G. / Meurer, G. (Hg.) (2003) S. 145ff
- Bergmann, G. (2003a): Brain Mapping – ein Modell des Balanced Positioning, in: Bergmann, G./ Meurer, G. (Hg.) (2003) S. 127ff
- Bergmann, G. (2003b): Systemisches Marketing, in: G. Rusch, (Hrsg.) (2003): Konstruktivismus in der Wirtschaftswissenschaft, Düsseldorf
- Bergmann, G. (2003c): Gelingende Kommunikation ist In-formation - Systemisches Kommunikationsmanagement, in: Rademacher, L. (Hg.) (2003): Distinktion und Deutungsmacht, Studien zur Theorie der Public Relations, Wiesbaden
- Gigerenzer, G. (2001). The adaptive toolbox, in: G. Gigerenzer/ R. Selten (Hg.), Bounded Rationality: The adaptive toolbox, Dahlem Workshop Report, Cambridge, Mass. u.a., S. 37-50
- Meurer, F. (2006): Ort Macht Heil, S. 11ff in : Meurer, F.; Otten.P.; Becker, S. (Hg.) (2006): Ort Macht Heil, Berlin 2006

**Zeitschriftenaufsätze, Arbeitspapiere und Internetbeiträge:**

- Bergmann, G. (2003d): Relationale Realität, Arbeitspapier 1/2003, Universität Siegen, Download
- Bergmann, G. (2006a): Finden, was fehlt, Arbeitspapier, Universität Siegen, Download biete unter [www.uni-siegen.de/fb5sysmk](http://www.uni-siegen.de/fb5sysmk)
- Gächter, S/ Herrmann, B./Thöni, C. (2005): Cross-cultural differences in norm enforcement. in: Behavioral and Brain Sciences 28 (2005), Nr. 6, S. 822-823
- Gillies, J.M. (2002): Olympische Spiele - Brand Personality Gameboard, in: Mc Kinsey Wissen 3/2002 S.44ff
- Granovetter, M. (1983): The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited"; Sociological Theory, Vol. 1, 1983, S. 201-233
- Granovetter, M. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, in: American Journal of Sociology 91, S. 481ff
- Kahneman, D./ Tversky, A. (1979): Prospect theory: An analysis of decision under risk, Econometrica, Vol. 47, No. 2, S. 263-291.
- Reich, K. (1998): Die Ordnung der Blicke. Band 2: Beziehungen und Lebenswelt. Neuwied u.a.
- Reiss, S. (1998): Toward a comprehensive assessment of fundamental motivation, in: Psychological Assessment, 10 (2)/1998 S. 97ff
- Reiss, S. (2000a): Human individuality, happiness and flow, in: American Psychologist 55(19)/2000, S. 1161f
- Slater, L. (2005): Von Menschen und Ratten. Die berühmten Experimente der Psychologie, Weinheim
- Tversky, A./ Kahneman, D. (2000): Advances in prospect theory: cumulative representation of uncertainty. In: Kahneman, D./ Tversky, A. (Hg.), (2000): Choices, values and frames, Cambridge University Press, Cambridge, S. 44-66.