

ENTWICKLUNG ERMÖGLICHEN -  
WIE GEHT ES WEITER, WENN ES WEITER GEHT?

GUSTAV BERGMANN



Essay, Köln- Siegen Juni 2011

# Entwicklung ermöglichen – wie geht es weiter, wenn es weiter geht?

Ein Essay von Gustav Bergmann

Vermutlich befinden wir uns mitten in einem Epochenwandel. Die Ereignisdichte nimmt merklich zu. Die Aufstände in den Arabischen Ländern, die Atomkatastrophe in Japan, die Hungerflüchtlinge aus Nordafrika, die Eurofinanzkrise und zahlreiche andere Phänomene deuten darauf hin, dass es so nicht weiter geht. Unsere Lebensstile und Wirtschaftsweisen führen zur Erschöpfung der Natur und in Folge zu ökonomischen und sozialen Krisen.

Die komplexen Problemfelder bedingen eine erfinderische Ökonomie, in der es zur Entfaltung kreativer Energien kommt. Es geht darum, Sphären zu erkunden, in denen substanziell neue Ideen entwickelt werden, wo sich Kreative entfalten können und gemeinsam zur Lösung der dynamischen und zugleich komplexen Probleme beigetragen wird. Gemeint ist nicht die oberflächliche Kreativität, wo es um die Entwicklung von Scheininnovationen oder „mehr Desselben“ geht. Wir benötigen Wege zur Lösung der fundamentalen Fragen in technologischer Hinsicht aber auch und insbesondere im Bereich der Verhaltensänderung und Entwicklung zukunftsfähiger Lebensstile.<sup>1</sup>

Die meisten technischen wie sozialen Lösungen sind zudem schon entwickelt. Es geht mehr um die Erfindung von Wegen zur Verwirklichung. Noch genauer: Es geht darum, wie man kommunikativ erfinderisch das Bewusstsein (inklusive des Unbewussten) von Menschen erreicht sowie neue Sichtweisen und in Folge Verhaltensänderungen bewirkt. Dies erscheint mir als die anspruchsvollste Aufgabe: Wie kann man Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit, ihren verschiedenen Wahrnehmungsweisen, kognitiven Möglichkeiten, unterschiedlichen Erfahrungen, kulturellen Prägungen individuell erreichen und zur Entwicklung animieren?

Alle Unternehmen und Institutionen stellen soziale Systeme dar, die sich aus kommunikativen Handlungen der beteiligten Akteure konstituieren. Die kommunikativen Handlungen formen die Kultur des Systems. Menschen agieren hochgradig kontextbezogen<sup>2</sup>, deshalb kann durch die Variation der Umfeldbedingungen effektiv Einfluss genommen werden. Die Organisationsform legt fest, welche Arten von Kommunikation zulässig und gewollt sind, wer an Entscheidungen teilnehmen darf, ja sogar wer mit wem über was sprechen darf. In sehr autoritären und hierarchischen Systemen wird die laterale und spontane Kommunikation ganz untersagt, damit die Anweisungen von oben keinen Störfaktoren unterliegen. Alle arbeiten und keiner spricht. Oder unten wird gearbeitet und oben spricht man über die da unten. Die Systeme wachsen und arbeiten im „rasenden Stillstand“. Es entwickelt sich nichts Neues und Anderes. Das Repertoire der Möglichkeiten erweitert sich nicht. So können wir zwar die vorhandenen Aufgabenstellungen effizient erledigen, aber keinerlei neue Herausforderungen bestehen.

Management besteht darin, Impulse zu geben, initiativ zu sein, einen Rahmen mit Regeln gemeinsam mit den Mitwirkenden zu entwickeln und für eine kooperative und förderliche Kultur zu sorgen, um damit Lernen und Entwicklung jedes Einzelnen und des gesamten Systems zu ermöglichen. Gutes Management kann man daran erkennen, dass es kaum spürbar ist, dass es Freiräume für Selbstorganisation schafft.<sup>3</sup>

Wenn man ein System in Bewegung bringen will und Veränderungen einleiten möchte, wenn man Erfindungen evozieren und Entwicklung ermöglichen will, dann ist das durch die Erweiterung der Kommunikations-

---

<sup>1</sup> Vgl. zu den negativen Folgen H.Welzer 2008 (Klimakriege), zum neuen Lebensstil H.P.Duerr 2010.

<sup>2</sup> Vgl. dazu besonders Akerlof /Shiller 2009, Zimbardo, 2007

<sup>3</sup> Vgl. Insbesondere Bergmann, 2001, Bergmann 2010a/b.

möglichkeiten zu erreichen. Mehr desselben gibt es von allein. Mehr vom Anderen muss eigens bewirkt werden. Nur in stabilen Umwelten kann die effiziente Organisation fortbestehen. Doch diese trivialen Situationen finden wir immer weniger vor. Situationen struktureller Unsicherheit, also dynamische komplexe Wirklichkeiten, sind nicht berechenbar, nicht trivial, nicht prognostizierbar.<sup>4</sup>

Konventionelle Management- und Planungssysteme gehen davon aus, dass man klare Ziele vor Augen hat, die man mit passenden Maßnahmen und Mitteln erreichbaren kann. Dies ist die Zweck-Mittel-Orientierung. Damit ist die Vorgehensweise jedoch unterkomplex. Es lässt sich gar nicht genau sagen, welche Ziele auf welcher Basis erreicht werden sollten. Es existieren unterschiedliche Sichtweisen über lohnenswerte Ziele und diese ändern sich im weiteren Verlauf genauso wie die jeweiligen Bedingungs-lagen. Es ist dann auch unwahrscheinlich, die passenden Mittel und Wege ausfindig zu machen. Es erscheint deshalb notwendig systemisch –relational vorzugehen, also zu versuchen, das jeweilige System in Beziehung zu den Akteuren und weiteren Systemen zu verstehen, um daraufhin Beiträge zur Handlungsfähigkeit zu leisten. In turbulenten Mitwelten müssen die Wege und Methoden – sozusagen unterwegs – gemeinsam entwickelt werden, da es keine Musterlösungen gibt und sich die Bedingungen permanent verändern. Einer höheren Komplexität kann durch kollektive Intelligenz, das Zusammenschalten freier Geister entsprochen werden. Dialog, Selbstorganisation, Mitwirkung vieler Akteure erzeugen ein resilientes und robustes System.<sup>5</sup>

### Merkmale der erfinderischen Sphären:

In Forschungen zu den Bedingungen kreativen Handelns ergeben sich übereinstimmend verschiedene Faktoren, die eine erfinderische, entwicklungsfähige Kultur entstehen lassen:<sup>6</sup>

#### -Vielfalt

Vielfalt in Menschen, Kompetenzen, Kulturen und Methoden erscheint als Fundament für Wissen und Lernen. Vielfalt erzeugt Unterschiede, die als Rohstoff der Information und in Folge der Fähigkeiten und Ideen dienen. Vielfalt entsteht nicht automatisch, vielmehr nimmt sie über die Zeit ab, weil Menschen zur Ähnlichkeit tendieren (Sympathieproblem). Das Andere, Neue, Fremde erscheint unvertraut und das führt zu einem oft unbewussten Abbau an Diversität. Insofern ist ein sanfter Druck zur Vielfalt erforderlich. Gemeinschaft gelingt, wenn es selbst gewählte Zugangsmöglichkeiten (siehe unten) gibt. Gemeinschaft lebt als „dissipative Struktur“ (Prigogine), in der sich die Existenz durch permanenten Wandel ergibt.<sup>7</sup>

#### - Gleichheit der Rechte und Chancen

Im Anschluss an Vielfalt die Gleichheit zu nennen, erscheint zunächst verwirrend. Jedoch ist hiermit nicht die Angleichung der Menschen an sich, sondern vielmehr die Gleichheit von Chancen, von Rechten, von Vermögen, Einkommen und von Status gemeint. Mehr Gleichheit entlastet vom Statusstress und ermöglicht mehr Miteinander. Gleichheit reduziert Gewalt und fördert die Gesundheit. Dabei ist mit Gleichheit nicht die vollkommene Einebnung von Unterschieden gemeint, nur dass es zum Beispiel beim Einkommen und Vermögen noch nachvollziehbare Relationen gibt und Unterschiede sich aus Beiträgen für die Gesellschaft (besondere Leistungsfähigkeit, große Verantwortung, spezielle Kompetenz) ergeben.

In Gesellschaften mit hohen Unterschieden zeigt sich eine deutliche Tendenz zur Ungerechtigkeit, zur Gewalt und zu Wohlstandseinbußen.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup>Vgl. Bergmann/ Daub 2008 zum Management in turbulenten Situationen.

<sup>5</sup> Resilienz bedeutet Widerstandsfähigkeit oder Multistabilität. Resiliente Akteure und Systeme können mit Paradoxien und Wandel zurecht kommen und sind entwicklungsfähig. Siehe auch: [www.ressalliance.org](http://www.ressalliance.org)

<sup>6</sup> An anderer Stelle habe ich diese Merkmale umfassend dargestellt. Vgl. Bergmann 2010a,b

<sup>7</sup>Vgl. Rosa, 2010.

<sup>8</sup>Vgl. besonders Wilkinson/ Pickett Gleichheit ist Glück, Berlin 2009 und Siegrist/ Marmot: Soziale Ungleichheit und Gesundheit, Bern 2008

#### - Überschaubarkeit und Nähe

In kleinen sozialen Systemen bildet sich ein hohes Maß an Kooperation und Verantwortung aus, weil die Menschen Resonanz auf ihr Handeln spüren. Robin Dunbar hat mit seiner Magic Number 150 diese Problematik verdeutlicht. Unsere Neocortex ist nur für den Austausch mit einer begrenzten Zahl von Mitmenschen geeignet. Zu etwa 150 bis 200 Menschen können wir Beziehungen aufbauen, in größeren Strukturen geht die Wechselbezüglichkeit und Verantwortlichkeit rapide zurück.

#### - Austausch und Mitwirkung

Die Schaffung von vielfältigen Kommunikationsanlässen führt zu einem zufälligen Austausch, zur Steigerung der Toleranz und damit zu innovativem Denken. Open Business Models, Open Innovation<sup>9</sup>, offener Wissenstransfer sind die Merkmale zukünftiger Ökonomie. Zentral für die Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten ist die Mitwirkung möglichst vieler und unterschiedlicher Akteure. User Driven Innovation kann man auf alle möglichen Handlungsbereiche ausdehnen. Es geht nicht nur um die Entwicklung von Produkten, sondern auch um die Mitwirkung von Bürgern in einer Stadt, um die Partizipation von Mitarbeitern im Unternehmen, es geht um eine Demokratisierung aller Lebensbereiche, um dadurch Akzeptanz, Engagement und eben auch bessere Entscheidungen herbeizuführen.

#### -Zugang zu Ressourcen

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

#### - Freiraum für Exnovationen

Das Neue wächst besonders dort, wo es Raum hat. Insofern sind Freiräume in gedanklicher und physischer Art zu schaffen. Nur in Freiräumen kann Neues und Anderes abseits der routinierten Daseinsbewältigung erzeugt werden. Wenn sich Menschen abseits der effizienten Daseinsbewältigung auch mit ihren Ideen und Fantasien beschäftigen, dann werden Exnovationen möglich, d.h. es entstehen Denk- und Handlungswege, die sich nicht aus dem Gegebenen entwickeln.

#### - ökologische und ökonomische Maße

Eine Gesellschaft weist eine Zukunftsfähigkeit auf, wenn sie mehr Wertschöpfung im ursprünglichen Sinne erzeugt als Schadschöpfung. Maßlose Verschuldung und die Ausplünderung der Natur stellen Zukunftsverbrauch dar. Zukunftsfähige Systeme haushalten sparsam und begrenzen den Naturnutzung auf ein durchhaltbares (sustainable) Maß.

Will man eine Institution, eine Organisation oder ein Unternehmen auf ein höheres Niveau von Entwicklungsfähigkeit bringen, so sind die genannten Kriterien dafür sowohl ein guter Indikator, als auch eine konkrete Interventionsmöglichkeit. Das Ausmaß an Vielfalt kann sehr genau bestimmt werden und durch Personalpolitik und die Ausweitung der Methoden und Spielräume unmittelbar erweitert werden.

Wenn man Entwicklungen einleiten will, kann man in turbulenten Umfeldern nicht mit klassischen Planungsverfahren und Anweisungssystemen vorgehen, auch ist das Ziel, die Mittel und Methoden und der Weg nicht klar beschreibbar. In Situationen substanzieller Unsicherheit kann die Vorgehensweise nur im Verlaufe der Entwicklung kreiert werden. Planvolles handeln ist nicht möglich, da es zum einen sehr unterschiedliche Sichtweisen über die Situation und die Möglichkeiten gibt, zu anderen die Wirklichkeit sich in permanenter Veränderung befindet. Insofern braucht man eine Vorgehensweise, die das Ergebnis offen lässt und jederzeit Weg und Pfad ändern lässt.

Wir erzeugen eine Resilienz und Robustheit, indem wir alle Akteure und das Gesamtsystem mit Rahmenbedingungen versehen, die mehr Möglichkeiten ergeben. Die sechs skizzierten Merkmalsbereiche einer erfinderschen Sphäre dienen dazu, das System *respons-able* oder *ver-antwortbar* zu machen, also mehr Antworten auf kommende Fragen geben zu können.

---

<sup>9</sup>Vgl. z.B. Chesbrough, 2003.

Wenn man nun in den einzelnen Bereichen die Anzahl der Möglichkeiten erweitert, verbessert sich das System und kann theoretisch und aus meinen Erfahrungen auch praktisch keinerlei Verschlechterung erfahren. Wenn die Vielfalt erhöht wird zum Beispiel durch die Einstellung und Beförderung von Frauen, dann entwickelt das System damit mehr Kompetenz. Das Gleiche gilt für den Einsatz von alternativen Methoden oder Integration von Menschen mit differentem Kulturhintergrund.

Die Gleichheit herstellen kann man durch Abbau von Hierarchie und Status, durch banale Dinge wie andere Kleidung bis hin zu einer fairen Vergütung von Beiträgen der Akteure.

Ein Open Space Workshop stellt schon eine temporäre Hierarchielosigkeit her und führt zu neuen Beziehungen und Austausch. Mehr Austausch ist recht einfach zu erzeugen, wie zum Beispiel in einer Cafeteria oder in Foren und Plätzen.

Mehr Freiraum bewirkt man durch die Einrichtung von Experimentalräumen und innovativen Reservaten, sowie die Einfügung von kreativen Arbeitszeiten. Menschen bekommen Gelegenheit, während der Arbeitszeit, sich mit alternativen Ideen, mit Wissens- und Erfahrungsaustausch und Leidenschaften zu beschäftigen. Wenn man dafür keinen Spielraum einplant, wird auch nichts Anderes entstehen können und das Repertoire der Möglichkeiten bleibt konstant.

Die Lösungen sind dort zu finden, wo die Probleme entstehen, in der Beziehung zwischen Menschen.

Es geht darum, die Menschen zu gemeinsamer Arbeit, zur gegenseitigen Unterstützung und Inspiration zu animieren. So kann jeder Einzelne und dann das gesamte System dazulernen, einen Vorrat an Fähigkeiten und Einsichten entwickeln, der genau dann gebraucht wird, wenn es so wie bisher nicht weiter geht.

Die große Kunst besteht darin, die entscheidenden Akteure und Gremien zu einer Abkehr von kurzfristigem Denken und Handeln, von reinem Rationalisierungs- und Produktivitätsstreben abzubringen und sie zu veranlassen, in kleinen Schritten das Andere entstehen zu lassen. Die möglichen Lösungen sind vorhanden. Sie bestehen in der ergebnisoffenen Suche, dem Fragen und der Schaffung von Räumen der kreativen Phantasie, in der Öffnung des Systems hinzu Entwicklung statt krudem Wachstum. Damit sind wir beim eigentlichen Problem angekommen: Der Macht- und Interessenfrage. Mächtige mögen keine Freiheit und Unabhängigkeit der Menschen, sie versuchen sie in Abhängigkeit zu bringen und zu halten. Und sie halten solange an dieser Strategie fest, bis das System insgesamt zu scheitern droht, weil die Ideen für das Neue nicht vorhanden sind, sich neuartige Herausforderungen stellen, aber die Motivation und die Fähigkeiten der Akteure sich dem Nullpunkt nähern.

Deshalb erscheint es als wichtigste Aufgabe, Möglichkeiten und Ideen zu entwickeln, wie man auch mit marginalen Interventionen und Irritationen das System in Bewegung bringen kann, wie jeder Mensch seine Unabhängigkeit trotz widriger Bedingungen aufrecht erhält und versucht, mit anderen gemeinsam das Andere und Gute zu schaffen.

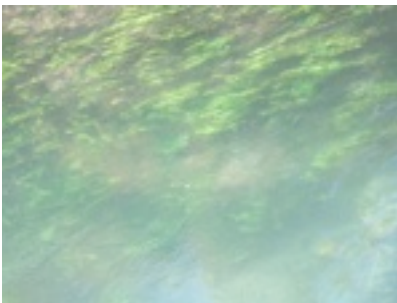
Wenn wir versuchen, maßvolles Handeln zu etablieren, nützen Appelle wenig. Auch das Weniger ist mehr, die Reduktion und der Verzicht sind wahrscheinlich nicht sehr populär. Es gibt aber eben Wege, nicht linear zu begrenzen und zu subtrahieren, sondern andere Wege zu beschreiten. Zum Beispiel Lebensweisen zu entwickeln, die weniger expansiv, verdrängend und verzehrend wirken. Mehr gemeinsam zu gestalten, anders zu fertigen, zu tauschen und zu unterstützen. Jeder Mensch kann die oben genannten Merkmale erfinderischer Sphären auch auf sich persönlich anwenden, sich zu vervielfältigen, indem er oder sie unbekannte Felder bearbeitet, sich mit bisher vielleicht abgelehnten Menschen, Methoden, Dingen und Kulturen zu beschäftigen.

Das, was ich ablehne, zeigt mir, wo die größte Entwicklungschance liegt. Wir können Status abbauen und jeden Menschen gleich behandeln, für andere da sein, sie anerkennen und integrieren. Wir können den Austausch und die Mitwirkung vermehren, uns einmischen und für andere eintreten. Besonders bedeutsam ist wohl, sich individuelle Spielräume zu erarbeiten und unabhängig und frei zu sein, indem man Entscheidungen nur aus purer Freude trifft und so Zugang zu seinen Träumen, Fantasien und Leidenschaften bekommt. Man schafft dadurch mehr Handlungsoptionen für sich und andere.

Lebensfähige Systeme auf allen Ebenen entwickeln sich, wenn Kontexte geschaffen werden, die Resilienz schaffen, also heterogene, vielfältige Lernerfahrungen ermöglichen, wo Exnovationen experimentell erzeugt werden und sich die Menschen auch über moderne Netzwerkmedien verknüpfen<sup>10</sup>, kooperieren und unterstützen. Auf diese Weise können wir gemeinsam die großen Herausforderungen bestehen und eine Lebens- und Wirtschaftsweise entwickeln, die allen Menschen dient.<sup>11</sup> So kann es also weiter gehen.....

### Literatur:

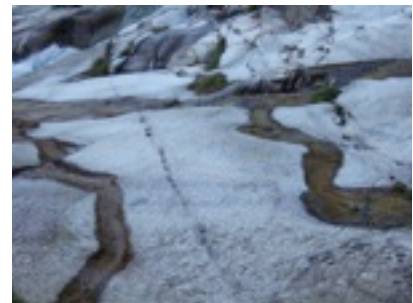
- Akerlof, G.A./ Shiller, R. J.: Animal Spirits, Frankfurt 2009.  
Bergmann, G.: Die Kunst des Gelingens, Sternenfels 2001  
Bergmann, G.: Entwicklung ist unwahrscheinlich, aber möglich, Essay 2010a  
Bergmann, G.: Entwicklung wird möglich, Essay 2010b  
Bergmann, G./ Daub, J.: Systemische Innovations- und Kompetenzentwicklung, Wiesbaden 2008  
Chesbrough, H.: Open Innovation, New York 2003  
Christiakis, N.A./ Fowler, J.H.: Connected, Frankfurt 2009  
Duerr, H.P.: Warum es ums Ganze geht, München 2009  
Edwards, A.: Thriving Beyond Sustainability, Gabriola Island 2010  
Rosa, H.: Beschleunigung, Frankfurt 2009  
Siegrist, J. / Marmot, M.: Soziale Ungleichheit und Gesundheit, Bern 2008  
Welzer, H.: Klimakriege, Frankfurt 2008  
Wilkinson, R. / Pickett, K.: Gleichheit ist Glück, Berlin 2009  
Zimbardo, P.: The Lucifer Effect, New York 2007.



Alles fließt



Impuls der Bewegung



auch Rinnsale führen ins Meer

---

<sup>10</sup> Hierzu besonders Christiakis /Fowler 2009.

<sup>11</sup> Hinweise dazu u.a. bei A. Edwards, 2010.