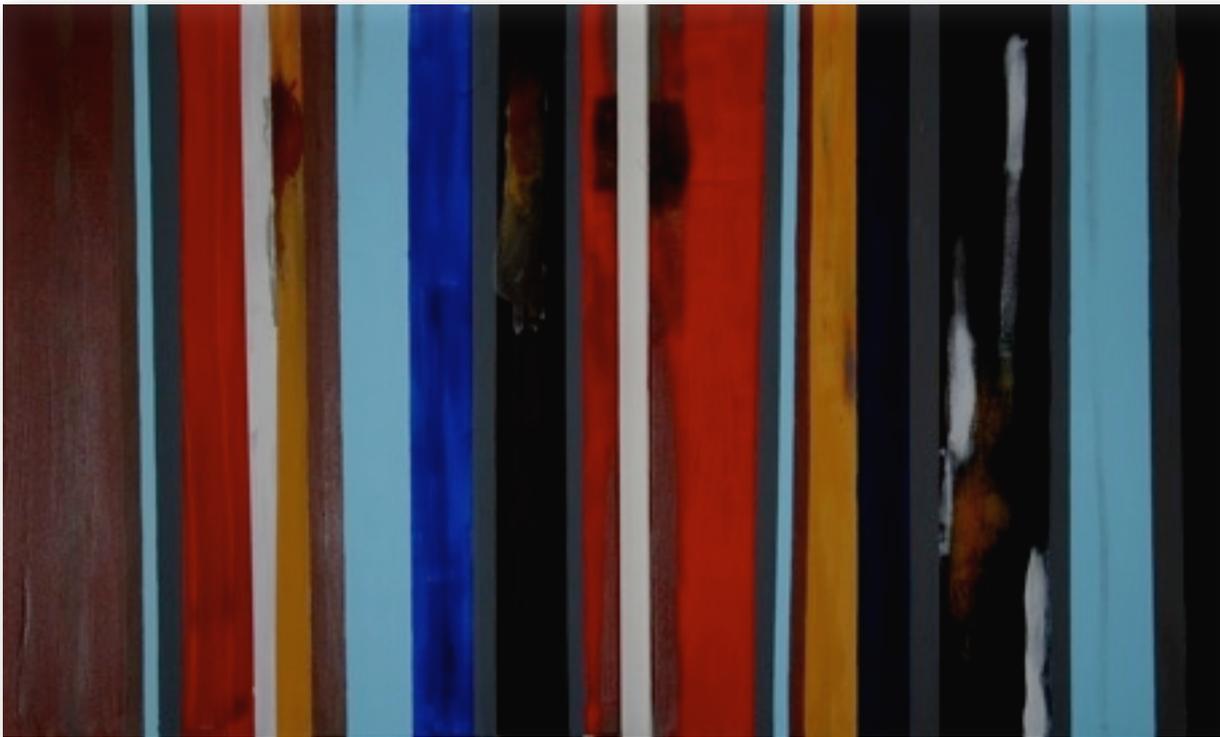


Gustav Bergmann

Entwicklung wird möglich.



Köln - Siegen 10.2010

Entwicklung wird möglich.¹

Deja vu - war schon immer so - tut sich nichts - da kann man nichts machen - wir haben schon alles probiert - wie soll ich das denn ändern? Entwicklung scheint schwierig zu sein, auf der Ebene des Individuums, sozialer Systeme oder ganzer Gesellschaften. Entwicklung wird möglich, so die These in diesem Artikel, wenn wir die unbewussten Hemmnisse in und zwischen Menschen versuchen zu entdecken. Menschen und soziale Systeme haben immer mehr Möglichkeiten, als sie aktuell glauben und zulassen. Zuweilen versuchen wir Veränderungen und Entwicklungen „rational“ einzuleiten oder wir werden durch Krisen und Krankheiten zu Veränderungen gezwungen. Die Entscheidungen zur Veränderung scheitern häufig. Es ist wie bei den Tauben auf der Piazza: Klatscht man in die Hände, fliegen sie (vielleicht) hoch. Doch sofort sausen sie in einem kleinen Bogen genau an den Ursprungsplatz zurück. Wir Menschen klammern uns an das Gewohnte, weil wir die Verhaltensprogramme lange gelernt haben. Wir agieren in sozialen Rollen, in denen uns unsere Umgebung auch festhält. Wenn wir wirkliche Entwicklung wollen, benötigen wir dafür neue Beziehungserfahrungen und die „Genehmigung“ unserer Entourage, unserer Freunde, Kunden und Partner. Wenn sich etwas nachhaltig und substanziell ändern soll, muss sich wohl das ganze Netzwerk ändern.

Die vorherrschende Wissenschaft orientiert sich noch immer an einem rationalen Weltbild mit Gewissheiten, Objektivität und bewusstem Denken und Handeln. Wie der Philosoph Michel Serres betont, hat sich die Bedeutung der Wissenschaftsbereiche verschoben. Die Welt ist weniger berechenbar, nicht objektivierbar, sondern wahrscheinlich nur relational, also in Beziehungen, begreifbar. Die so genannten exakten Wissenschaften verstehen sich selbst nicht mehr als exakt. Man denke hier nur an die Quantenphysik oder die Biochemie. Wesentliche Bedeutung erlangen in einer paradoxen, komplexen und fluiden Welt, trotz oder gerade wegen ihrer inhärenten Unbestimmtheit die Lebenswissenschaften (Serres, 2009, 1994). Der Erkenntnisgewinn strebt gegen Null, solange wir die Welt als objektiv beschreibbare Ansammlung von isolierten Einzelphänomenen, Dingen, Elementen verstehen wollen. Beobachten können wir wohl nur Relationen von Elementen, deren Eigenart wir durch die Art und den Zeitpunkt der Betrachtung auch noch beeinflussen (vgl. J.H. Nickel, H.P. Duerr). Dies gilt insbesondere für soziale Phänomene.

In der Praxis der Wissenschaft und auch Praxis fallen wir häufig in das mechanistische, objektive und berechenbare Paradigma zurück, weil wir uns wohl nach Gewissheit, Berechenbarkeit und Klarheit sehnen. Dabei wusste schon Michel Montaigne (vor 500 Jahren), dass, wenn wir eine Ansicht haben, wir bedenken sollten, ob nicht das Gegenteil zutrifft.

Wir können heute wissen, dass alle Wirklichkeit individuell erzeugt wird. Wir schaffen uns ein Bild der Welt, das dann im Gehirn neuronal repräsentiert wird. Über dieses geben wir teilweise Auskunft und können damit eine ähnliche Wirklichkeit mit anderen interaktiv entwickeln. Schon unsere Wahrnehmung wird beeinflusst durch die aktuell empfundene und zukünftig erwartete Umwelt. Alles, was wirkt, ist unsere Wirklichkeit: die Geschichten, die von uns erzählt werden und die wir über uns und andere erzählen; die Werkzeuge, ja alle Dinge, die wir nutzen und mit denen wir uns umgeben. Unsere Freunde, Kollegen, Menschen, mit denen wir Beziehungen unterhalten, unsere Weltsicht und die Sicht auf uns, unsere Sprache, unsere Betätigung, unsere Urlaubsziele und wie wir dort hingelangen, unser Speiseplan, unsere Hobbys gestalten unsere Wirklichkeit mit. Eine große Menge davon kann man zumindest verändern, anders oder nicht mehr auf uns wirken lassen. Darin besteht die Möglichkeit zur Entwicklung. Diese menschliche Entwicklung erscheint zudem bitter notwendig, wenn wir uns den Zustand der Welt anschauen, wie wir ihn unentwegt weiter verschlechtern. Wie Michel Serres so anschaulich aufzeigt, eignen wir uns die Welt an, in dem wir sie „zumüllen“, also aus Syntropie Entropie, aus Ordnung Unordnung, aus Werten und Verständigung Rauschen machen. Ganz nach dem Motto: Die Suppe, in die ich spucke, gehört mir, wie es Serres so anschaulich formuliert (Serres 2009).

¹ Dieser Artikel setzt meinen Aufsatz „Entwicklung ist unwahrscheinlich, aber möglich“ fort“ Entwicklung habe ich dort als Prozess des substanziellen Lernens beschrieben. Es kommen neue Informationen („Gestaltgebungen“) hinzu.

Wir leben in Konkurrenz um Ressourcen, Zeit, Geld und Aufmerksamkeit, übersehen dabei jedoch, dass wir zunehmend Krieg gegen uns selbst führen und in rasend kurzer Zeit, die Lebensgrundlagen zerstören. Vielleicht sind an diesem Gegeneinander auch die Entgrenzung, das Effizienzdenken und die allgegenwärtige Konkurrenz ursächlich beteiligt. Wie sollen sich Menschen kooperativ und vorsorgend verhalten, wenn ihnen schon früh eingebläut wird, dass es nur um Leistung, Wettbewerbsvorteile und unternehmerisches Denken und Egoismus geht? Wir müssen wohl vom anerzogenen Gegeneinander zum Miteinander finden. Das kann geschehen, wenn es wieder einen Wert darstellt, sich zu einem zivilisierten, mitfühlenden Menschen zu entwickeln. Wenn wir wieder lernen, dass der Mensch mehr lernen kann, als seine wirtschaftliche Existenz zu sichern und sein Ego übergroß wachsen zu lassen.

Jeder lebt sich ein dynamisches Gefüge, ein flexibles Lebensnetz hinein, indem er Dinge und Undinge beeinflussen, und verändern oder einfach imitieren kann. Ohne die anderen geht es jedoch nicht. In der Beziehung bilden wir unsere Eigenart aus und finden unseren Platz- oder auch nicht. Das natürliche, soziale und physische Umfeld wirkt auf uns und wir wirken auf es. Wir können uns Kontexten entziehen, Situationen meiden oder evozieren. Wie der Philosoph Bruno Latour beschreibt, macht es einen Unterschied, ob ich eine Waffe besitze oder nicht. Es ist entscheidend, ob ich ein Auto fahre oder Fahrrad, ob ich in einem geräumigen Haus wohne, ob ich Zugang zu frischem Wasser habe, ob ich nahe an den Wirkungen meines Handelns operiere oder entfernt, ob ich Markenware trage oder ein Ipad nutze oder nutzen kann oder eben nicht. Alle diese Dinge und Kontexte beeinflussen uns und damit unsere Wirklichkeit. Ein einfaches Beispiel: Selbst der eigene Name oder so wie man gerufen wird, verändert maßgeblich die eigene Wirklichkeit: nomen est omen. Wann besteht Hansi darauf Hans genannt zu werden?

Permanent sind wir Zumutungen ausgesetzt und platzieren andere in die Welt. Dinge, Produkte, Konzepte und Institutionen kann man als „manifestierte Kommunikation“ verstehen. Sie sind Resultat kommunikativer Prozesse. Die Art der kommunikativen Beziehungen prägt den Charakter der Ergebnisse.

Besonders gravierende Konsequenzen hat das systemisch - relationale Paradigma für das Lernen, die Kompetenzentwicklung und Weiterentwicklung überhaupt. Menschen können kaum von Einzelnen (Experten?) in bestimmte Kategorien eingebaut werden, objektiv benotet oder gerecht bewertet werden. All dies sind subjektive Zuschreibungen, die Menschen festlegen, erstarren lassen, manchmal ängstigen und verunsichern. Es hat ja vielleicht auch Vorteile mit Paradoxien, Möglichkeiten und Unbestimmtheiten zu operieren, wenn dann Menschen auch mehr Möglichkeiten erhalten, sich zu entwickeln und zu entfalten. Es kann dann auch mehr Vielfalt und Komplexität entstehen, die notwendig sind, um in der fluiden, turbulenten Welt sinnvoll und effektiv zu agieren.

Individuelle Entwicklung

Keine Persönlichkeit entsteht aus sich selbst, sondern entwickelt sich nur in sozialen Beziehungen. Ein Selbst ist eine fluide Gestalt, die sich durch die Position zu anderen konstituiert. Das Selbst fließt und mit dem Selbst die Welt. Dieses Selbst erkennen wir nur als Relation, also in Beziehung zu anderen Menschen oder Artefakten und der Natur. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass Menschen auch von den Artefakten, den Medien und Produkten beeinflusst werden. Der Philosoph Bruno Latour hat insbesondere diese Rückwirkungen thematisiert. In der modernen Welt verändert ganz augenscheinlich das Medium den Menschen. Zu denken sei hier an die Veränderungen durch den smart phone Gebrauch. Menschen versklaven sich selbst durch die permanente Erreichbarkeit und die Interpunktion des Lebens durch Fremdanrufe. Bestimmte Geräte avancieren zu Statussymbolen, so dass die Geräte wie Colts im wilden Westen die Bedeutung der Besitzer aufladen sollen.

Das, was wir von unserem Selbst erhaschen, wird vom inneren und äußeren Erzähler berichtet. So sind wir auf der Suche nach der Beschreibung unseres Selbst und finden es in Wort und Bild durch die Beschreibungen unserer Mitmenschen. Auch die mediale Doppelsexistenz in Netzwerken hat zu einer Entäußerung des Menschen geführt, in der wir, wie die Künstlerin Barbara Kruger formulierte, keine Spiegel mehr brauchen, weil man sich bei facebook dargestellt sieht. So laufen wir dem Selbst hinterher wie einem Regenbogen. Wir

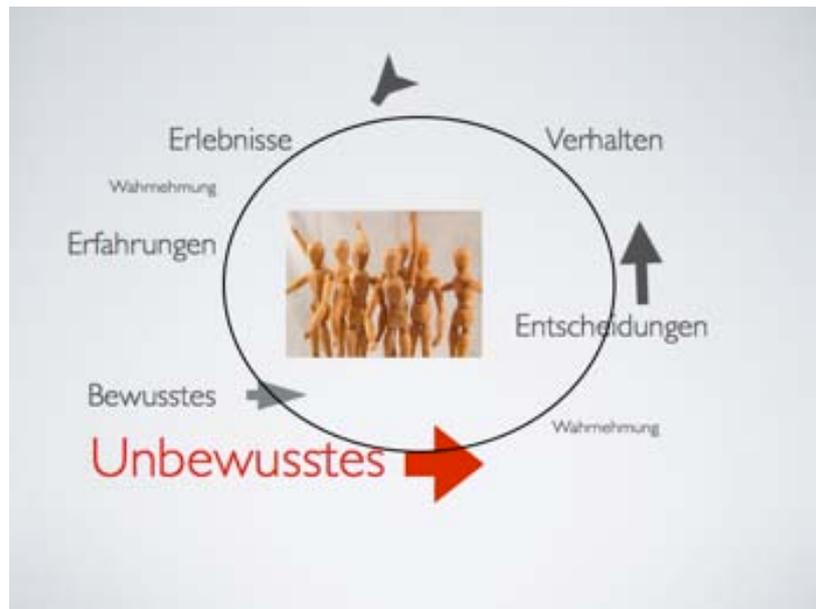
ordnen die Bruchstücke unseres Erlebens und bilden mit dem Du, dem Anderen ein autobiografisches Ich, das möglichst konsistent, passgenau und anerkannt in die wahrgenommene Welt hineinpasst. Je enger es gefasst wird, desto mehr sind wir auf stabile Umwelten angewiesen. Je mehr wir das Spektrum unserer Möglichkeiten entdecken, desto mehr können wir Vielfalt und Entwicklung des ganzen Lebens ausschöpfen. Das Konzept des Selbst prägt in hohem Maße die Entwicklungsmöglichkeiten des Menschen.

Aber zunächst zurück zum Anfang: Wir Menschen kommen wahrscheinlich als relativ unbeschriebene Blätter zur Welt, versehen mit einem „Quellcode“ und „Betriebssystem“. Schon sehr früh vor der Geburt setzt die Anpassung an das zu erwartende Umfeld ein, in dem wir nachher überleben und leben müssen. Da diejenigen Individuen am besten überleben, die eine hohe Anpassungsfähigkeit aufweisen, wären Menschen mit einem zu engen, determinierten Programm ohne Chance. Im weiteren Verlauf des Lebens kommt es dann zu einem schrittweisen Hineinleben, also einer soziokulturellen Einpassung. Die dort gewonnenen Erfahrungen und Erlebnisse manifestieren sich in unserem Unbewussten und wirken maßgeblich bei Entscheidungen. Das Unbewusste agiert extrem schnell, kann sehr komplexe Zusammenhänge absorbieren und verarbeiten und bietet uns damit eine gute Überlebenschance.

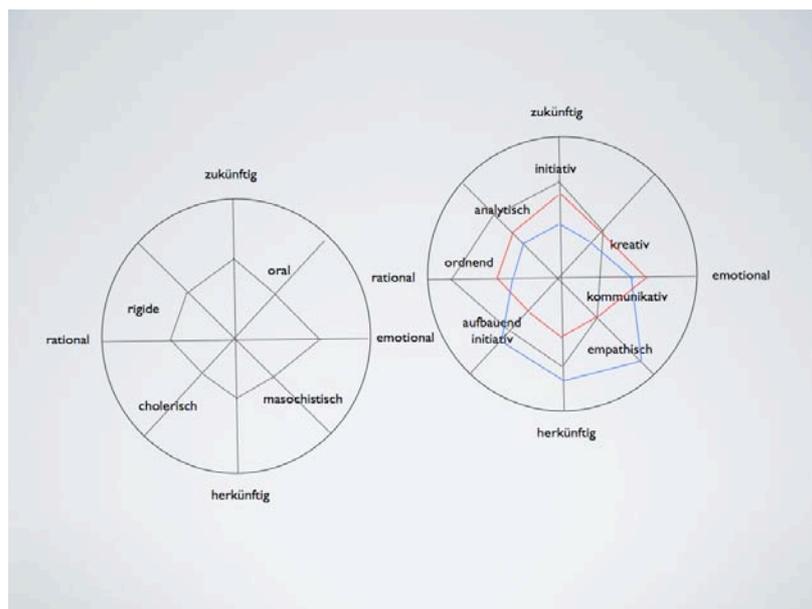
In der klassischen Psychologie und Psychoanalyse hat man vielfältig vor allem Störungsbilder beschrieben und danach Typen von Menschen beschreiben. Diese Beschreibungen kann man in Formen der Angst bei Riemann, in den Archetypen bei C. G. Jung finden und sie leben fort in den modernen Persönlichkeitstests und Kompetenzmessungen. In der so genannten Brain Map habe ich diese Muster versucht zusammenzufassen (Bergmann 2001). Schnell wird aus diesen Beschreibungen jedoch ein Schubkastendenken. Menschen werden eingeordnet und festgelegt auf eine Dimension ihres Daseins. Kinder erfahren die Zuschreibung als ADHS Kind, Personen gelten als cholerisch oder sanguinisch und bestimmte ethische Herkünfte werden mit typischen Eigenschaften belegt (der Italiener ist, die Türken sind doch alle, die Basken tragen ein Gen..). Ganz aus dem Blick gerät dabei, dass dieses alles einseitige, subjektive Zuschreibungen sind, die sich schnell verfestigen. Die Menschen werden in ihren Rollen fixiert und ihre Potenziale beschränkt. Zudem hat jedes negative Bild eines Menschen auch eine Kehrseite: Der Pedant wirkt zugleich verlässlich, ordentlich und genau. Der Zappelphillip hat besondere Multitaskingfähigkeiten, weist eine hohe Vitalität auf und kann viele Dinge zugleich wahrnehmen. Jedes Individuum kann in einer anderen Umgebung vollkommen neue Wirkungen erzielen. In vielen Fällen „normalisieren“ sich Verhaltensweisen, wenn die Menschen in Umfelder wechseln dürfen, in denen gerade ihre Fähigkeiten und Neigungen besonders gewürdigt werden. Es dürfte damit auch deutlich sein, dass Bewertungen in Schule und Unternehmen nicht von einer mächtigen Person (Lehrer, Vorgesetzter), sondern gemeinsam und plural erfolgen sollten.

Der Mensch versucht aufgrund seiner Erlebnisse und Erfahrungen eine „Überlebensnische“ zu finden. Einige Eigenschaften treten besonders hervor und es ist auch entscheidend, ob eher die positiven oder die negativen Seiten zum Vorschein gelangen. Das Meiste sinkt ins Unbewusste ab und bestimmt von dort aus unsere Entscheidungen und damit unser Verhalten. Letztlich werden die weiteren Erlebnisse und die daraus resultierenden Erfahrungen aus unserem Verhalten und, wie dieses von anderen und uns selbst wahrgenommen und bewertet wird, bestimmt.

In der folgenden Abbildung ist der gesamte Verlauf veranschaulicht.



Auch die Persönlichkeitsbilder sind angedeutet. Wenn ein Mensch mehr von seinen Potenzialen leben kann, kann er Kompetenz auf mehreren Bereichen erlangen. Wenn sehr unterschiedliche Menschen in einer Gemeinschaft zusammenarbeiten, weiten sie damit das Spektrum ihrer Möglichkeiten insgesamt.



Negative und Positive Spektren der Persönlichkeit (Brain Maps)

Insofern sind wir Menschen hoch komplexe, non triviale Wesen, die viele Möglichkeiten in sich tragen, sich auf neue Situationen und fremde Menschen einstellen können, dieses aber tendenziell vermeiden, damit die Stabilität der Beziehungen nicht gefährdet ist. Wir versuchen eher unsere Umgebung zu imitieren, zu kooperieren und in unseren Umfeldern anerkannt zu werden. Wir entlasten uns mit Routine und Gewohnheiten, mit Traditionen und festen Bindungen in vereinen und Ehen. Und dann hoffen wir, dass sich möglichst wenig ändert an den Rahmenbedingungen. Wenn es unserer Seele nicht mehr entspricht, wenn wir somatisieren, dann helfen der kompensatorische Konsum und die kleinen und die großen Fluchten. Noch mal Barbara Kruger dazu: we want it, we need it, we buy it, we forget it. And again...

Die Lebensumfelder kann der Mensch theoretisch wählen. Aber gerade, wenn wir tiefe Kränkungen und Traumata erlebt haben, entscheidet sich unser Unbewusstes für Kontexte, in denen daraus resultierendes Verhalten als „normal“ gilt. So landen wir mit Neurosen, Manien, Psychosen und Süchten in einem diese bestärkenden Umfeld. Es wirkt eine soziale „Ansteckung“ geradezu epidemisch, wenn in diesen Prozess der Verstärkung und Verfestigung nicht eingegriffen wird. Deshalb werden hier Wege skizziert, die neue Möglichkeiten eröffnen.

Konstrukte wie Talent, Kompetenz und Persönlichkeit werden aus dem Meer der Möglichkeiten geschöpft, und verfestigen sich in sozialen Interaktionen. Der Akteur versucht seine Persönlichkeit zu aktualisieren, zu verändern, zu modellieren und findet die Grenze in Anderen, im Wir. (z.B. P. Fuchs. 2010) Je mehr Mut und Selbstständigkeit entwickelt sind, desto eher wird der Akteur das Selbst es sich leisten, eigenständig seine Talente, seine Kompetenzen und seine Persönlichkeit zu entfalten. Zuständige Instanz ist immer das soziale Umfeld, indem neue Ideen, Selbstentwürfe, Kompetenzen, Merkmale und Eigenschaften anerkannt, zuerkannt und zugelassen werden oder eben nicht.

Der berühmte Ökonom Amartya Sen berichtet in seinem Buch die Identitätsfalle von der Vielfalt seiner Identitäten, die je nach Betrachter und Perspektive variieren: Inder, Forscher, Autor, Sanskritist, Feminist, Jazzfan, Ökonom, Dilettant im Philosophischen, Vegetarier, Einwohner der USA, Mann, areligiös usw. Er verdeutlicht damit, dass wir wohl kaum als Mitglieder einer Kultur vereinnahmt werden können. Er führt weiter aus, dass er zwar in der indischen Kultur aufgewachsen ist, ihn aber vielmehr das Leben auf dem Campus geprägt hat. Schon als Kind lebte er quasi auf einem Universitätscampus und hat hauptsächlich sein Leben in akademischer Umwelt gelebt. Das ist vielleicht auch eine Erklärung für seinen großen Erfolg als Forscher. Denn Nobelpreisträger wird man am ehesten, wenn man möglichst eng mit Nobelpreisträgern zusammenarbeitet. Es entstehen Kontakte, es ermöglicht Lernen durch Nachahmung, es gibt zahlreiche Vorbilder und die wichtigen Forschungsthemen werden schneller erkannt.

Menschen leben sich in Ihre Umfeld hinein, weisen eine hohe Anpassungsfähigkeit auf, um ihre Überlebensfähigkeit zu sichern. Als „Herdentiere“ versuchen die Menschen in der Gemeinschaft anerkannt zu sein, sie versuchen in der Regel zu kooperieren und imitieren Verhalten anderer, besonders der bedeutenden Akteure. Die Anpassung an das bestehende Umfeld führt in der Tendenz zu einer Verstärkung des Vorhandenen. In autoritären Systemen steht die Trivialisierung im Vordergrund, da sie die einfachste Form ist, Menschen verfügbar und steuerbar zu machen. Angst ist ein wirkungsvolles Mittel, Menschen in Schach zu halten. Eine der größten Ängste ist wie oben schon erwähnt der Ausschluss, die Ausgrenzung. Droht man hiermit glaubhaft, sind Menschen zu fast bedingungsloser Konformität in der Lage. Im negativen Falle lassen sich Menschen zu extremen Untaten veranlassen (vgl. Harald Welzer in Täter).

Jegliche Entwicklung ist mit Ungewissheit und neuen Herausforderungen verbunden. Somit spielen Ängste eine große Rolle. Ängste finden ihre Ursache in spezifischen Erlebnissen und Erfahrungen und hemmen das Verhalten. Sie dienen somit dem Überleben, da sie uns von gefährlichen Verhaltensweisen abhalten oder zu Vorsichtsmaßnahmen veranlassen. Ängste erscheinen nur dann problematisch, wenn sie Entwicklungen und Entscheidungen hemmen, die nur scheinbar gefährlich sind. Wenn uns Angst nur „eingejagt“ wurde, zu überschießenden Hemmungen führt, uns in Schach hält, und damit von jeglicher Weiterentwicklung fern hält.

Wir Menschen fürchten vor allem die Ausgrenzung (vgl. J. Bauer). Die Drohung damit kann deshalb zu ängstlich konformistischem Verhalten führen. Wir halten Beziehungen aufrecht, obwohl wir uns darin abhängig oder missbraucht fühlen, wir halten Arbeitsbeziehungen aufrecht, weil wir fürchten, arbeitslos oder/und ausgegrenzt zu werden. Schon Kinder erlernen übertriebene Ängstlichkeit, wenn die Eltern ihnen wenig zutrauen oder ihnen wenig vertrauen. Später bilden Misstrauen, Druck, Ausbeutung oder Kontrolle die Quelle für tief sitzende Ängste.

Und: Nur das soziale Umfeld kann einen Menschen aus den attribuierten Kompetenzen, Eigenschaften „entlassen“ und damit neue Entwicklungen möglich machen (Kompetenzen als zuerkannte Fähigkeiten, relationale Persönlichkeit).

Auf der individuellen Ebene geht es darum, Menschen ihre Entwicklungsmöglichkeiten zu eröffnen. Da die Entwicklungs- und Lernhemmnisse im Unbewussten verankert sind, kann der Mensch diese nicht einfach erkennen und sich „rational“ für Entwicklungen und Lernen entscheiden. Deswegen erscheint es erforderlich, diverse Methoden zu erproben, die die emotionalen Spürungen (R. Arnold) aufzeigen helfen. Deshalb ist auch nur in angstfreien Räumen wirkliches Lernen und Weiterentwicklung möglich. In allen Institutionen, allen sozialen Systemen führen gerade angstfreie Bereiche, Erprobungs- und Experimentalbereiche zu Entwicklungen. Bereiche, in denen gerade non-konformistisches Denken und Handeln gewürdigt wird.

Kompetenzen, also zuerkannte Selbstorganisationsfähigkeiten sind in ihren unterschiedlichen Ausprägungen vernetzt und verwoben. Die Handlungskompetenz einer Krankenschwester, eines Arztes, eines Managerin oder eines Lehrers formt sich immer zugleich aus Teilkompetenzen, die miteinander verschwimmen. Denn worin besteht im Einzelfall dieser Berufe eine Fach- oder Sozialkompetenz?

Entwicklung in sozialen Systemen

Auf der Ebene des Systems (Unternehmens, Schule) geht es darum, den Rahmen so zu gestalten, dass Entwicklung möglich wird und die Akteure ihre Potenziale entfalten können.

Soziale Systeme entstehen durch kommunikative Handlungen, die sich zunehmend selbstreferentiell reproduzieren. Das Gehirn funktioniert als „soziales Organ“ (G. Hüther), interagiert also mit der sozialen und physischen Umwelt und findet seine strukturelle Ergänzung in den sozialen Netzwerken sowie den das Gehirn erweiternden Artefakten. Es werden Menschen angezogen und ausgewählt, die Ähnlichkeiten zur Kultur des jeweiligen Systems aufweisen. Sowohl werden sie von Teilnehmern des bisherigen Systems wahrscheinlicher ausgewählt, als auch von den „ähnlichen Aspiranten“ eher in Betracht gezogen. Soziale Systeme tendieren zur Ähnlichkeit, zur Uniformität und somit zur Verringerung der Vielfalt. An anderer Stelle habe ich das als Sympathieproblem beschrieben. Auf diese Weise werden so schrittweise die Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt und damit Entwicklung unwahrscheinlicher. Nach Christakis und Fowler, die 5000 Netzwerkkontakte auswerteten, wirkt die soziale Ansteckung nicht nur bei Verhaltensweisen, sondern sogar bei psychischen Störungen, Essgewohnheiten und chronischen Erkrankungen wie Rückenleiden.

Es geht darum, Menschen nicht mit ihren aktuell und subjektiv fixierten Fähigkeiten einzuordnen und damit festzulegen. Es geht darum, in Möglichkeiten zu leben, in Erweiterungen zu denken und informalen Erwerb weiterer Fähigkeiten auszulösen.

Wie kann der Mensch andere Felder entdecken und sich neue Wege eröffnen? In den meisten Fällen wird zunächst Mut zu sammeln sein, da das Ungewisse wartet, in dem man sich noch nicht sicher bewegen kann. Gelernte Bahnungen halten auf gewohnten, genutzten und damit blank polierten Gleisen. Spätestens Krankheiten und Schmerzen geben Hinweise auf notwendige Änderungen. In Organisationen sind das Krisen, die das Überleben bedrohen, wenn sich nichts ändert. Wie in menschlichen Gehirnen neuronale Netze geknüpft sind, so existieren kommunikative Bahnungen und Beziehungsnetze, die das gegenwärtige Repertoire an Handlungsmöglichkeiten bereitstellen. Das kollektive Unbewusste fesselt hier die Entscheidungsmöglichkeiten.

Die Diagnose der unbewussten Spürungen kann geschehen mit der Gestaltung von Räumen zur Selbsterprobung oder Selbstarchäologie (Arnold). In einigen aufgeschlossenen Unternehmen geschieht diese „Wertschöpfung“ schon und die Menschen werden aufgefordert, einen wesentlichen Teil ihres Arbeitslebens auf Experimente, zweckloses Tun und Erfinderisches Tun zu auszurichten. Das System kann damit seine Kompetenzen ebenfalls erweitern und Metakompetenz oder Resilienz erreichen. Soziale System bilden sich aus kommunikativen Handlungen der beteiligten Akteure. Die typischen, zumeist vom Gründer schon initiierten Kommunikationsformen prägen eine spezifische Kultur, die bis zum Untergang des Systems beibehalten wird. Die Kultur prägt die Wahrnehmungsweisen, damit die kognitiven und emotionalen Prozesse und konserviert das System. Neues bleibt unwahrscheinlich. Dazu müsste sich das System auf Irritation einlassen und Anderes, Neues ausprobieren.

Damit Innovationen eingeleitet werden können, sind in der Regel Irritationen und Perturbationen notwendig, sodass sich die Wahrnehmungs- und Handlungsroutinen auflösen und Platz für Neues schaffen. Es geht bei Innovationen um die Erzeugung differenter Sichtweisen, wie es durch die Beschäftigung mit für das System oder den Akteur ungewöhnlichen Erlebnissen und Erfahrungen möglich wird. Die Beschäftigung mit Kunst, mit Musik, das ergebnisoffene spielerische Experimentieren und der Dialog mit Menschen aus anderen Kulturen und Erfahrungsräumen sind hier nur einige der zahlreichen Möglichkeiten zur Durchbrechung von Wahrnehmungsroutinen.

Für komplexe, nicht triviale Systeme bieten sich besonders die Selbstorganisation, der Dialog und überschaubare Kontexte mit unmittelbarer Resonanz an. In diesem Umfeld entstehen mit hoher Wahrscheinlichkeit zukunftsfähige, nachhaltige Resultate, da durch die Mitwirkung verschiedener Stakeholder mehr Erkenntnisse eingebracht werden, sich alle intensiver engagieren und eine hohe Akzeptanz erzeugt wird, die die Realisierung wahrscheinlicher macht. Die Öffnung der Unternehmen im Sinne der Open Innovation (z.B. Chesbrough), der Enthierarchisierung und dem offenen Zugang (Open Access) zu Wissen und Erkenntnissen ermöglichen eine notwendige Binnenkomplexität in Form von Vielfalt, Schwarmkommunikation und Kooperation.

Management dient dabei als Impulsgebung, Gestaltung des Kontextes und der Organisation von Prozessen. Organisation klärt, wer mit wem worüber kommunizieren und entscheiden darf. Management dient der Selbstbeobachtung des Systems und kann zur Entwicklung und Beibehaltung der Gestaltungskontexte beitragen. Management wirkt zudem förderlich mit bei der ganzheitlichen Gestaltung von Strukturen, Prozessen und Kontexten, die dann im positiven Falle zukunftsfähige Resultate erzeugen.

Gerald Hüther formuliert: „Leben ist ein Beziehungserfahrungen in Beziehungsstrukturen verwandelnder Prozess.“ Dies gilt für alle Ebenen und Formen lebender Systeme von Zellen bis zu menschlichen Gemeinschaften. Neue Erfahrungen können nur auf Basis strukturell verankerter Strukturen gemacht werden. Spezifische, strukturell bekannte Erfahrungen führen zur Stabilisierung. Zur Weiterentwicklung kommt es erst durch Aufbruch bekannter Muster, die Irritation geht dem substanziellen Lernen also voraus. Jedes lebende System verfügt über erheblich mehr Potenziale, als tatsächlich genutzt werden.

Menschen sind grundsätzlich dazu in der Lage, vollkommen neue Fähigkeiten, Lebensstile und Kompetenzen zu entwickeln. Die bisherigen Erfahrungen halten sie davon zurück, solange Menschen verunsichert sind und deshalb das Vertraute wählen mit dem sie anerkanntes Mitglied sind. Das kann auch bei sehr negativen Erfahrungen der Fall sein, sodass Menschen auch erhebliche Unzufriedenheit, Drangsal, Belästigung und Unterdrückung tolerieren, nur um dazuzugehören. Auch Gewaltbereitschaft kann auf diese Weise entstehen. Es verwandeln sich in der Sprache von Jürg Willi koevolutive Beziehungen in kollusive. Die gegenseitige Bereicherung und Unterstützung mutiert zur Erstarrung.

Ein Mensch verändert sich, wenn er oder sie anders oder von anderen betrachtet und beschrieben werden. Der Mensch ändert sich, wenn sich das Umfeld ändert. In einem anderen Raum wirkt jeder anders. Das kann jeder erleben, wenn man in alte Gerichtsgebäude oder eine Kathedrale hineingeht, wenn man den Sozialarbeitern in ein heruntergekommenes Quartier folgt, wenn man durch das Hochgebirge wandert oder in ein altes Karstadt Warenhaus.

Noch größere Wirkung erzeugen naturgemäß soziale Umgebungen. Die familiäre Situation, die Sprache der Umgebung, die Anregungen, Bestärkungen oder Schmähungen. Ganz deutlich wird die Umfeldwirkung im Spiel. Egal ob Fußball, Doppelkopf oder Mensch ärgere Dich nicht!, der Mensch äußert sogleich seine Befindlichkeit, äußert sein Innerstes.

Deshalb geht es darum, Situationen zu schaffen, die Entwicklungen in neue Dimensionen möglich machen. Wo man sich ausprobieren, experimentieren kann und in neuen Versuchen bestärkt wird.

- Bei Kindern und jungen Menschen in Ausbildung geht es um die Stärkung des Selbstbewusstseins, Erprobung der Selbstwirksamkeit, um Orientierungswissen und Talenteentdeckung.

- In der Mitte des Arbeitslebens steht neben der beruflichen Weiterbildung die persönliche Weiterentwicklung im Mittelpunkt.
- Später spielen die Neuorientierung, die Wandlung von Kompetenzen und die Sinnfindung im Zentrum.

Methoden der Diagnose und systemischen Veränderung:

- Sprachanalyse, Narrative

Eine entscheidende Frage ist, welche Geschichte über einen Mensch erzählt werden, welche Erzählung kann er oder sie durchsetzen? Die zweite entscheidende Frage ist, wie diese Geschichte erzählt wird, mit welchen Worten, welcher Sprache. Die Sprache prägt unsere Gefühle. Menschen erleben sich in Geschichten und Bildern, die wiederum ihre Erlebnisse mitbestimmen. Sie schließen sich Gemeinschaften und Institutionen an, die ihre Traumata verstärken oder- im positiven Fall – ihren Leidenschaften, ihren Wünschen und ihren Fähigkeiten entsprechen. In diesen Umfeldern wird in beiden Fällen das jeweilige Selbstbild und das Weltbild bestätigt und führt zu einer Stabilisierung, Chronifizierung und Konservierung. Anerkennung erfährt auch der gestörte, lebensverneinende Mensch im entsprechenden Umfeld. Die Welt ist so kriegerisch, feindlich, ergo werde ich zum Krieger oder Sklaven. Die innere Angst erzeugt Wut, Gewalt oder Unterwerfung. Der Selbsthass wird zum Welthass. Im positiven Falle werden Menschen, die Selbstbewusstsein entwickelt haben, sich bestärkenden Gemeinschaften anschließen und sich entfalten, kooperieren, Anerkennung finden und ihre Umgebung weiterentwickeln. Michael Tomasello hat zahlreiche Beispiele für Wirkungen der Sprache besonders bei Kindern herausgearbeitet. Auch kann er deutlich machen, wie sich Sprache entsprechend dem Umfeld formt und wiederum rückwirkt auf die Kultur des jeweiligen Systems. So haben zum Beispiel Aborigines keine Worte für rechts und links, sondern beschreiben alles in Himmelsrichtungen. Leicht nachvollziehbar ist, dass diese Form in den Weiten des Outbacks sinnvoll erscheint. Wortwahl und Sprachkultur prägen in hohem Maße das Verhalten. Zuweilen sind Worte verletzend, manchmal bestärkend und wirken direkt auf Körper, Seele und Geist. In der systemischen Diagnose spielt deshalb die Beobachtung der Sprache und Kommunikationsweise eine zentrale Rolle. Es wird auf häufige Verwendung typischer Begriffe oder die Totalität der Ausdrucksweise aufmerksam gemacht (immer machst du, du bist total, nie hilfst du ...) und diese dann hinterfragt. (War das schon immer so?. Gibt es Ausnahmen? Macht er das auch im Urlaub? Usw.) oder aber paradoxiert und ironisiert (da haben Sie recht, der Meyer macht auch das schlechte Wetter; ja, Männer wollen immer und alle..).

- Meditation und die Reise nach Innen

Auf der Reise nach Innen kann der Mensch viel über seine bisherige Entwicklung erfahren und die Prägungen reflektieren. Besonders anschaulich empfinde ich die Reise nach innen bezogen auf Lernerfahrungen. Es ist als Lehrer und Student bedeutsam, sich zu vergegenwärtigen, wer und was einen bei Lern- und Erfahrungserfahrungen unterstützt hat, über Hürden geholfen hat und wer oder was einen behinderte. So kann man sich an Erlebnisse in der eigenen Geschichte zurückerinnern. An vielen anderen Stellen kann man sich über Meditation informieren. Hier möchte ich nur dazu aufrufen, diese Chancen zu nutzen.

- In die tiefe Leere gehen: Theorie U

Otto Scharmer, ein systemischer Forscher und Berater, hat viele Elemente verschiedener Theorien und Modelle zu einem System geformt. Vieles erinnert an meditative Praktiken des tibetischen Buddhismus, des Zen oder ähnlicher Traditionen. Im Zentrum stehen die Achtsamkeit und das Mitgefühl. Er geht davon aus, dass wir in vielen Bereichen in emergierenden Wirklichkeiten leben und diese Hyperkomplexität nur handhaben können, wenn wir uns nicht auf das Spektrum unserer bisherigen Erfahrungen stützen, sondern versuchen, aus der Zukunft Entscheidungen herzuleiten. Dazu müssen wir uns „leer“ machen von den bisherigen Erfahrungen und Festlegungen und uns im Denken, Fühlen und Handeln öffnen. Damit Neues entstehen kann,

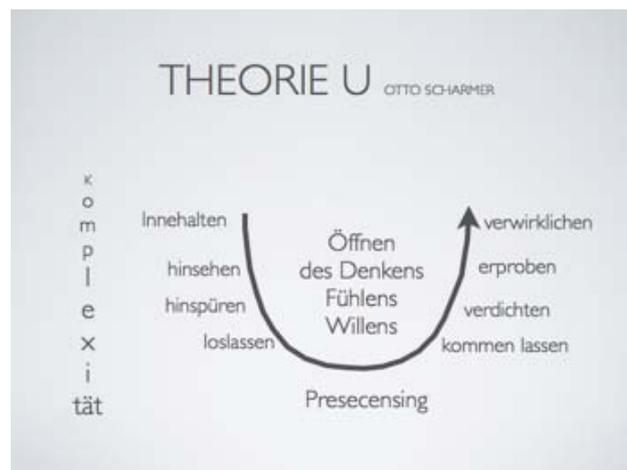
muss man hiernach die Entscheidungen aus dem Werden herleiten, die mit den eigenen Wahrnehmungen und Selektionen entsteht.

Diese Methode nennt Scharmer Presencing, was ein Zusammenklang der Worte Presence (Anwesenheit, Achtsamkeit) und Sensing (Spüren) ist.

Die Theorie U hat ihren Namen von dem Verlauf. Begonnen wird mit dem Innehalten und damit mit dem Öffnen des Denkens. Was uns dabei in den Sinn kommt, reflektiert meistens die typischen Erlebnisse und deren Deutungen. Es geht tiefer ins Bewusstsein, wenn wir zum Hinsehen, Hinspüren und letztlich zum Loslassen kommen, uns also „leer“ machen von den emotionalen Spurungen. Das Fühlen wird geöffnet und dann der Wille. Es entsteht dadurch eine Bereitschaft und Möglichkeit, Anderes in sich wirksam werden zu lassen, das nicht zugleich in die gewohnten Kategorien hineinfließt.

Scharmer meint, dass wir die emergierende Wirklichkeit damit erfassen können und uns im Prozess neu konstituieren. Damit sind wir dann beim Presencing angelangt. Auf dieser Grundlage kann dann Neues entstehen, es wird verdichtet, erprobt und letztlich verwirklicht. Den Boden des U erreicht der Mensch zum Beispiel mit meditativen Mitteln, der Versenkung und Askese. Unterstützt wird dieser Prozess durch das Aufsuchen „leerer“ Räume in der Natur (Wüsten, Wanderungen im Gebirge etc.).

Das Vorgehen kann sowohl allein, als auch in Gemeinschaft vorgenommen werden. Wenn Gruppen diese U Methode anwenden, sind jeweils Phasen des individuellen Rückzugs zu ermöglichen. Scharmer hat mit diesem U Modell sehr verschiedene, bekannte Selbsterkenntnismethoden kombiniert. Wenn die Methode an sich bekannte Elemente enthält, so kann doch gerade diese Zusammenschau als robuste und hilfreiche Methode dienen.



- Haltungsänderungen: Endlich tun, wozu Mensch Lust hat

Wenn Mensch alles aus purer Freude macht, dann macht er alles richtig. Er oder sie erzeugen Freude bei sich und bei anderen. Es entsteht mit dieser Haltung lebensbejahendes, kooperatives Verhalten, wie das Gareth Rosenberg so anschaulich deutlich macht. Der „Erfinder“ der gewaltfreien Kommunikation beschreibt, wie wir mit einer positiven Einstellung unseren Mitmenschen gegenüber, die Kommunikation auf Verständigung ausrichten und somit heilen.

Vor allen erklärt Maja Storch mit ihrem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM), wie wir endlich tun können, was wir wollen. Sie erläutert die Macht des Unbewussten und gibt pragmatische Hinweise, wie wir diesen unbewussten Treibern auf die Spur kommen können. Auch sie setzt an Bekanntem an. Im Kern geht es darum, eine Haltungsänderung zu bewirken und nicht in Techniken zu verharren. Das Unbewusste entscheidet extrem schnell und äußert sich in so genannten somatischen Markern. Wenn wir eine Entscheidung treffen wollen, löst die Beschäftigung damit körperliche Reaktionen aus, die wir als Bauchgefühl, Grimassen und

spontanen Aussagen kennen. Bei einer „rationalen“ Betrachtung geraten wir schnell in Rechtfertigungen der Nicht-Veränderung oder hyperrationalen Stillstand. Wir flüchten uns in Techniken, um mit großem Aufwand die Veränderung zu erzwingen und merken dann doch, dass das Vorhaben auch kurzer Zeit wieder eingestellt wird. Gerd Gigerenzer hat mit seinen Forschungen die Bedeutung der intuitiven Entscheidungen deutlich gemacht und wie sie gerade in komplexen und zugleich dynamischen Situationen gute und schnelle Entscheidungen ermöglichen (Gigerenzer). Wenn eine neue Verhaltensweise nachhaltig bewirkt werden soll, erscheint es bedeutsam, diese auf der Basis des Unbewussten zu treffen, also auf die körperlich spürbaren Wegweiser zu hören, und mit einer Haltungsänderung zu verbinden, die, wie Maja Storch deutlich macht, am besten visualisiert wird, indem *Mensch* sie sich „ausmalt“, also zeichnerisch entwickelt oder zumindest in Collagen oder Fotos versinnbildlicht. Die bessere Wirklichkeit dient dann als Zugpferd für den Wandlungsprozess. In Gesprächen mit zahlreichen Entscheidern der Praxis wurde mir bestätigt, wie gute Entscheidungen zustande kommen. Wenn neue Ideen zunächst gegengecheckt, evaluiert, optimiert, durch Scorecards geschickt und mit der Marktforschung und dem Controlling zusammengeschrumpft wurden, scheiterten sie zumeist. Gute Entscheidungen beruhen zwar häufig auch auf Analysen und Bewertungsverfahren, werden dennoch zumeist intuitiv getroffen. So beschreibt auch Gerd Gigerenzer das Verfahren zur Entscheidungsfindung: Analysen, Bewertungen, vor allem intensiver Austausch von Sichtweisen unterschiedlicher Akteure, dann aber eine gefühlsmäßige Entscheidung, die diese vielfältigen Informationen konzentriert.

- Systemisches Coaching und Gruppenberatung

Systemisches Coaching besteht hauptsächlich darin, den Menschen in seinem Beziehungsgefüge zu betrachten, seine Rolle im System zu beobachten und auf dieser Basis Lösungsansätze zu erarbeiten.

Dieses geschieht in erster Linie dadurch, dass Unterschiede erzeugt werden, die Unterschiede machen, also Möglichkeiten erweitern und alternative Wege eröffnet werden. Systemische Fragen helfen hier besonders, genauso wie die Außenperspektive. Seid wann haben sie das? War das auch einmal anders? Wenn ihre Partnerin jetzt beobachten könnte, was würde sie dazu sagen? Haben sie die Symptome manchmal auch nicht und was ist dann anders? Dies sind einige Beispiele für systemische Fragen, die man in sehr guter Literatur zum Thema bestens erläutert findet (Schlippe/ Schweitzer als Überblick). Besonders gute Erfahrungen kann man im Gruppencoaching machen, wo sich Menschen, moderiert von einem erfahrenen Coach, gegenseitig Lösungshilfe geben.

- Organisations- und Familienaufstellungen,

Systemaufstellungen offenbaren die Beziehungsstrukturen der Akteure untereinander mit allen Konflikten, Verbindungen, sozialen Rollen, Tabus und Strukturen. Bei der Familienaufstellung treten zudem die mehrgenerationalen Beziehungen und Prägungen zutage.

Grundsätzlich existieren nicht sichtbare Verbindungen und Einflüsse zwischen Menschen, die nicht bewusst und beschreibbar sind. Sie wirken dennoch und Systemaufstellungen können diese sichtbar und spürbar machen.

Bei den Systemaufstellungen werden in der Regel Personen aufgestellt, die damit die Systemkonstellation abbilden. Egal, ob diese Menschen direkt an dem zu beschreibenden System beteiligt sind oder nicht, spüren sie die Wirkungen im Beziehungsgefüge und können darüber Aussagen treffen.

In einer einfachen Form kann man zunächst mit Spielfiguren beginnen und damit versuchen Charaktere, Rollen und Beziehungen zu verdeutlichen. Man kann einzelnen Personen in einem System mit fremden Personen die Konstellation verdeutlichen oder aber ein spezifisches System (Team, Firma, Familie) mit den beteiligten Originalakteuren aufstellen.

In jedem Falle ergibt sich eine soziale Skulptur, die somatisch spüren lässt und optisch verdeutlicht, wo Konflikte, Tabus und Entwicklungshemmnisse verborgen liegen. Die Aufstellung wird solange variiert, bis sich ein „gute“ Ordnung ergibt.

Interessant ist auch, dass sich sogar unbestimmte Anliegen aufstellen lassen, wobei andere Menschen oder auch nur Figuren beteiligte Akteure, Themen, Ängste etc repräsentieren. (Ruppert)

Das phänomenale an der Systemaufstellung ist die sofort spürbare Beziehungsstruktur, auch wenn man als neutrale Person an dieser Arbeit mitwirkt. Nähere Erläuterungen bei Ruppert, Simon, Horn u.a.). Wie es funktioniert, kann bisher nicht erklärt werden. Dennoch wirkt die Methode und führt zu überraschenden Lösungen.

-Talente- und Kompetenzentwicklung

Vielleicht kennen einige LeserInnen den Ort Tauberbischofsheim. Aus diesem Ort kommen merkwürdigerweise extrem viele Fechter auf Weltniveau. Vielen wird aufgefallen sein, dass deutsche Fußballerinnen etliche Male Europameister wurden, Kenianer viel häufiger als Menschen aus dem benachbarten Tansania Langlaufmedaillien gewinnen. In der Nähe von Nobelpreisträgern wachsen wieder neue Nobelpreisträger, in Japan und Deutschland werden die Mehrheit aller Patente angemeldet. Es existieren sehr viele Zentren für typische Begabungen, wo spezifische Bedingungen die Entwicklung spezieller Talente und Kompetenzen ermöglichen. An der deutschen Fußballnationalmannschaft kann man sehr schön erkennen, dass das Talent eher nicht genetisch determiniert ist. Schon die Namen deuten auf sehr unterschiedliche Herkünfte (Khedira, Özil, Cacau, Podolski, Lahm). In Uganda leben zwar keine Nobelpreisträger, die Intelligenz- und Kompetenzpotenziale existieren jedoch schon. Wenn die Kinder dort schulische Ausbildung erfahren, erreichen prozentual genau so viele Kinder das A-level wie in England.

Anders Ericsson hat die Herkunft der Talente genauer untersucht und kommt zu dem Ergebnis, dass spezifische, förderliche Bedingungen, die Entfaltung von Fähigkeiten besonders begünstigt. Das gilt sowohl für sportliche, musische wie wissenschaftliche Leistungen.

Ausgangspunkt sollte demnach immer die Eignung und die Neigungen sein. Wobei die Neigungen zumeist mit den Eignungen korrelieren. Entscheidend ist, die jungen Menschen das ausprobieren und lernen zu lassen, wozu sie Lust haben. Es gibt wohl kaum mehr Motivation, als bei eigenem Entschluss, Mitwirkung und Selbstbestimmung. Wenn dann gute Förderung, intensives Feedback und positive Vorbilder hinzukommen, dann lernt jeder Mensch fast alles. In etwa 10 Tausend Stunden Übung gelangt dann der Mensch zur Meisterschaft. So kann man in Biografien berühmter „Genies“ bei genauem Hinsehen lesen, dass sie die von Ericsson geschilderten Bedingungen vorfanden. William Turner, der schon vor 200 Jahren die abstrakte Malerei erfand, durfte schon früh genau wie Mozart seinen Neigungen nachgehen. Die ganze Familie stellte sich in den Dienst des Talents. Die idealen Bedingungen erklären den Unterschied zu ebenso begabten Menschen ohne die Spezialförderung.

Dieses Üben ist bei selbst gewählten Themen, freundlicher Unterstützung und häufiger Bestärkung hoch wahrscheinlich. Anders Ericsson und sein Team liefern anschauliche Beispiele für diese effektive Form der Talentförderung, die sich häufig signifikant von schulischen und universitären Ausbildungssituationen unterscheiden. Es lassen sich somit Muster für gutes und effektives Lernen und Entwicklung ermitteln. Wenn die Bedingungen lerngerecht gestaltet sind, entwickeln sich alle Menschen. Selbst Intelligenz ist signifikant beeinflussbar und schlechte soziale Bedingungen lassen die Potenziale brach liegen. Die Kompetenz wiederum ist nicht nur von der Intelligenz abhängig, sondern auch von der Anerkennung erlernter Fähigkeiten im sozialen Feld.

Insbesondere Richard Wilkinson hat auf den Zusammenhang von Intelligenzentwicklung und Gleichheit hingewiesen.

- Open Space und Selbstorganisation

Veränderungen und Entwicklungen in sozialen Systemen sind besonders dann wahrscheinlich, wenn die betroffenen Personen intensiv mitwirken dürfen. Es gibt kaum eine bessere Motivationsmethode als die eigene Entscheidung zum Engagement. Der Mensch ist interessiert (Inter – esse), wenn er oder sie dazwischen sind. Das heißt Akteure bestimmen die Themen, Ziele und Wege, die Methoden und Vorgehensweisen mit.

Eine angemessene Vorgehensweise dafür sind Großgruppenveranstaltungen, die weitgehend auf Selbstorganisation beruhen, wo es also kaum Einwirkungen von Hierarchieebenen gibt und die Mitwirkenden ihre Fähigkeiten erproben, ihre Meinungen einbringen und Entscheidungen mit vorbereiten können. Vielfältig gute Erfahrungen konnte ich mit meinem Team mit der so genannten Open Space Methode machen. Hierbei werden zumindest temporär alle Hierarchien aufgelöst und jede Person ist gleich berechtigt, Themen vorzuschlagen, sich Arbeitsgruppen anzuschließen und sich einzubringen. An einem „Marktplatz“ werden Themen vorgeschlagen, diese werden in einem gemeinsamen Prozess zu Themenbereichen zusammengefasst. Dann können sich alle Mitwirkenden einer Gruppe anschließen. Dabei wird lediglich darauf geachtet, dass die Gruppen nur höchstens acht Personen umfassen. Wenn mehr Interessenten da sind, werden mehrere Gruppen zur Thematik gebildet. Die Gruppen arbeiten frei und intern gleichberechtigt und fassen ihre Ergebnisse und Vorschläge kurz zusammen und präsentieren diese dem Plenum. Nachdem alle Gruppen ihre Ergebnisse vorgestellt haben und diese diskutiert wurden, versucht man daraus konkrete Projekte und Initiativen zu formen.

Hier liegt der vielleicht einzige heikle Punkt. Wenn es nicht gelingt, die Ergebnisse in konkrete Alltagsprojekte zu transformieren, dann verpuffen diese Initiativen wieder. Die heterarchische Arbeit muss mit Rückendeckung der Führungsebenen zu wirklichen Veränderungen führen. Es muss also insbesondere Zeit eingeräumt werden für die weitere Realisierung und es sind Verpflichtungen zu übernehmen, die einzelnen Projektergebnisse im Dialog mit den Entscheidungsgremien zu realisieren oder auch weiter zu entwickeln und- bei überzeugender Diskussion auch nicht zu verwirklichen. Alle Beteiligten müssen den Eindruck gewinnen, dass ihre Anliegen ernsthaft geprüft und einbezogen werden.

In den meisten Fällen, die wir begleitet haben, kam es zu häufig überraschenden, wichtigen und zumeist realisierbaren Ergebnissen. Die Durchführung hatte immer positive Effekte auf die gesamte Kultur der betreffenden Unternehmung oder Institution.

Wie kommt das: Ganz einfach: Was alle diskutieren und bearbeiten wird von allen als wichtig eingeschätzt, deshalb eher realisiert und zeigt sich als qualitativ bessere Lösung.

Eine entscheidende Frage bleibt bei allen Entwicklungen: Wie kommen sie in Gang? Es ist in jedem Fall entscheidend, die Einzelperson oder auch Akteure in Systemen für die Veränderung zu gewinnen, so dass erste konkrete Schritte unternommen werden. Es sind immer gemeinsame Kontrakte zu Beginn notwendig, die Selbstorganisation in Gang zu setzen und dann die Phasenübergänge, die so genannte Erstverschlimmerung überwinden. Denn bei allen Neuerungen lauert die Unsicherheit und das Scheitern. Wenn in sozialen Systemen gemeinsam Entwicklungen initiiert werden sollen, dann sind die dominanten Akteure zu gewinnen, diesen Prozess im Ganzen abzusichern. Die meisten guten Projekte werden entweder gar nicht begonnen oder scheitern nachdem das Neue installiert ist, aber noch nicht so funktioniert, wie man das Alte in Erinnerung hat und oft auch verklärt.

Viele Veränderungen und Entwicklungen werden aufgeschoben, weil die Notwendigkeit nicht eingesehen wird. Entweder existieren zu geringe Anreize, das Neue anzustreben, oder aber der empfundene Druck ist zu gering.

Wenn man den Klimawandel nur aus der Zeitung kennt, besteht wenig bestenfalls folgenlose Betroffenheit. Wenn man als Manager oder Investmentbanker, die Folgen seines Handelns nicht spürt und vergegenwärtigt und sogar noch für sein Verhalten Anerkennung erfährt aus seinem Umfeld, dann wird das aktuelle Verhaltensmuster konserviert. Wenn die kurzfristigen „Erfolge“ zuungunsten der langfristigen Negativwirkungen besonders honoriert werden, dann ist nachhaltiges Handeln unwahrscheinlich. Wenn Menschen sich egoistisch verhalten und dieses als besonders schlau und angemessen bezeichnet wird, dann findet es Nachahmer und wird zur Norm. Wenn man eine Erkrankung verdrängen kann, geht man nicht zum Arzt und ändert auch nichts. Wenn man in den Industriestaaten immens viele Ressourcen verbraucht und die negativen externen Effekte exportieren kann, wird sich am räuberischen Lebensstil nichts ändern.

Wir benötigen also Resonanz auf unser Verhalten: Kritik, Kosten, Reputationseinbußen oder aber positives feed back wie Bestärkungen, Anerkennung usw.

Wir benötigen also anregende Kontexte, in denen wir uns weiter entwickeln können, angstfrei lernen und erproben können und wo dieses Verhalten belohnt wird. Wir benötigen zudem genaue Regeln und Grenzen, die vorher im Dialog und unter Mitwirkung aller entwickelt wurden und von allen gemeinsam überwacht werden. Kontexte können so gestaltet werden, sodass positives Verhalten wahrscheinlicher wird. Wenn ich vor einem Kindergarten eine Verkehrsberuhigung in Form eines Bodenschwellers oder einer Straßenschikane einbaue, dann fahren alle dort langsam, egal, ob sie wollen oder nicht. Diese Wirkung gilt auch für alle anderen sozialen Skulpturen und Regelungen, die moralisch automatisch entlasten. In diesen fair geregelten Bereichen ist uns Entwicklung möglich. Wir brauchen also „erfinderische Sphären“, wo wir unser neues Miteinander erproben können (Bergmann 2010).

Der Mensch braucht eine Freiheit von und weniger Freiheit zu. Soll heißen, wenn wir alles tun und lassen dürfen (Freiheit zu) geraten wir in eine wölfische Gesellschaft, in der wir uns gegenseitig das Leben immer schwerer machen, Raubbau an der Natur betreiben, Gemeinschaften zerstören und Elend erzeugen.

Was wir aber brauchen ist die Freiheit von Belastung, Unterdrückung, Angst, Einsamkeit und Ausbeutung. Es ist dringend notwendig, diese fundamentale Neuorientierung zu einer lebensbejahenden Entwicklung zu verstärken. Das wäre der Wechsel zum Paradigma der guten Beziehungen und des Miteinanders von Menschen und unserer natürlichen Mitwelt. Thomas S. Kuhn hat schon vor vielen Jahren deutlich gemacht, dass sich solcher Wandel revolutionär vollzieht. Ich hoffe, dass es eine friedliche Revolution wird und nicht erst durch Klimakriege (Welzer) erzwungen. Die Natur wird, wenn sie kein Recht bekommt, wie Michel Serres es gefordert hat, sich zur Kenntnis bringen. Und manche – leider weniger die Verursacher als die Leid Tragenden - bekommen es schon zu spüren. Auch die entrechteten und ausgebeuteten Menschen dieser Welt werden, wenn sie nichts mehr zu verlieren haben, sich auflehnen gegen die Ungerechtigkeit und es resultieren Klimakriege. Es ist eben sehr viel einfacher, die Schönheiten in Natur und Kunst zu zerstören, als sie zu formen. Obwohl die meisten Menschen in den meisten Fällen kooperierend, gutwillig, hilfsbereit und wertschöpfend tätig sind, können böswillige Wenige sehr zerstörerisch wirken. Die Umfeldler prägen das Verhalten, sie wirken ansteckend in jeder Hinsicht und sind deshalb bewusst so zu gestalten, dass sich eher „gutes“ Verhalten durchsetzt und Entwicklung möglich wird.

Literatur:

Rolf Arnold: Seit wann haben Sie das? Grundlinien eines emotionalen Konstruktivismus, Heidelberg 2009

Joachim Bauer: Prinzip Menschlichkeit Hamburg 2006

Gustav Bergmann: Die Kunst des Gelingens, Neuenfels 2001

Gustav Bergmann: Entwicklung ist unwahrscheinlich, aber möglich, Research Paper, Köln/Siegen 2010

Gustav Bergmann: Erfinderische Ökonomie, Essay, Köln/Siegen 2010

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

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

Henry Chesbrough: Open Innovation, Boston 2008

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

Hans Peter Duerr: Warum es ums Ganze geht, München 2009

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

Anders Ericsson: Development of Professional Expertise, 2004

Peter Fuchs: System Selbst, Weilerwist, 2010

Gerd Gigerenzer, Gut Feelings, New York 2007

Axel Honneth: Sichtbarkeit, Frankfurt 2003

Klaus Peter Horn, Organisationsaufstellung und systemisches Coaching, 2003

Gerald Hüther, in: G. Hüther, W. Roth, M. v. Brück: Damit das Denken Sinn bekommt,

Freiburg 2010
Gerald Hüther: Evolution der Liebe, Göttingen, 2003
Thomas S. Kuhn: Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, Frankfurt 1996
Bruno Latour: Eine neue Soziologie für eine neue Gesellschaft, Frankfurt 2007
Johannes H. Nickel, Mystik Physik, Kiel 2010
Hartmut Rosa: Beschleunigung, Frankfurt 2009
Franz Ruppert: Trauma, Bindung und Familienstellen, Stuttgart 2005
Marshall Rosenberg: Gewaltfreie Kommunikation, Paderborn 1996
Otto Scharmer: Theorie U, Heidelberg 2009
Amartya Sen: Die Identitätsfalle, München 2007
Michael Serres: Das eigentliche Übel – Verschmutzen, um sich anzueignen, Berlin 2009
Michel Serres: Die fünf Sinne, Frankfurt 1993
Fritz B. Simon u.a.: Mehr- Generationen- Familienunternehmen - Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a., 2005
Arist von Schlippe/ Jochen Schweitzer: Lehrbuch Systemische Therapie und Beratung, Göttingen 2007
Fritz B. Simon: Einführung in die systemische Organisationstheorie 2007
Maja Storch: Machen Sie doch was Sie wollen. Bern 2009
Michael Tomasello: Die kulturelle Entwicklung des menschlichen Denkens, 2004
Harald Welzer Klimakriege, Frankfurt 2008
Harald Welzer: Täter, Frankfurt 2005
Richard Wilkinson: The Impact of Inequality, 2005
Richard Wilkinson/ Kate Pickett: Gleichheit ist Glück, Berlin 2009
Jürg Willi: Ökologische Psychotherapie, Bern 1998