

Gestaltung mit menschlichem Maß



Management in Zeiten des globalen Kapitalismus

WORKING PAPER 1-09¹

¹ Publiziert in Nachhaltigkeit und Design, Ecosign, Köln 2009 in leicht gekürzter Form unter dem Titel: Design als zukunftsfähige Beratungsdienstleistung.

1. Gestaltungsfreiheit oder Zwang der Verhältnisse

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 (vgl. Ricœur 2006).

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 (Vgl. Sennett 2008). 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 wieder erkennen und wird Engagement entfalten. Gemeinsam werden mehr Erkenntnisse zutage gefördert, die bessere Entscheidungen und zukunftsfähige Entwicklungen ermöglichen.

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 (vgl. die Beschreibung des Flexiblen Menschen bei Sennett 2003). 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 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.² Wie sich aus sozialpsychologischen Studien jedoch ergibt, schneiden Experten in komplexen Problemfeldern keineswegs besser ab als Laien. Bei größeren Personengruppen entstehen auf intuitiver Basis in der Regel bessere Ergebnisse, wenn die Akteure gleich berechtigt und unabhängig entscheiden können und besonders, wenn ein vielfältiger Dialog stattfindet (Vgl. Gigerenzer 2007, Surowiecki, 2004).

2. Markt oder Kapitalherrschaft?

Der Kapitalismus wird schnell mit Marktwirtschaft gleich gesetzt. Es handelt sich jedoch um ganz unterschiedliche Wirtschaftssysteme. Kapitalismus bedeutet die Herrschaft des Geldes und funktioniert im Prinzip auch mit sehr eingeschränkten Märkten. Der Kapitalismus wirkt gefräßig und schafft sich immer neue Märkte, externalisiert seine Kosten, bis die Folgen dieses Handelns wieder zurückwirken auf die Auslöser. Ewiges Wachstum ist in der Welt nicht möglich. Alle Systeme, die auf Wachstum basieren, sind dem Untergang geweiht, da sie ihre eigene Ressourcenbasis erschöpfen. Eine Marktwirtschaft hingegen funktioniert nur mit überschaubaren Märkten, möglichst kleinen, vielfältigen Marktteilnehmern und weit gehender, persönlicher Haftung der Akteure. In einem klaren Rahmen reguliert sich der Markt und gedeiht unabhängig vom quantitativen Wachstum. Der Markt ist ein Selbstorganisationssystem, das am besten funktioniert, wenn alle Teilnehmer zahlreiche Handlungsmöglichkeiten haben, also geringe Machtstrukturen vorliegen und bietet auf diese Weise weit gehende Mitwirkungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für die Menschen. Im Kapitalismus wird geradezu das Gegenteil erzeugt: Es bilden sich Machtstrukturen durch Kapitalakkumulation. Menschen werden abhängig und verängstigt, da sie zu immer geringerem Lohn entfremdet arbeiten müssen, damit den Zugang zu Bildung verlieren und kaum Chancen haben, sich Alternativen und Entwicklungsmöglichkeiten zu erarbeiten.

Der Kapitalismus wirkt nicht nur Ressourcen erschöpfend, sondern verändert auch die Kultur des Austausches der Menschen untereinander. In der Effizienz- und Wettbewerbskultur wird Gier nach Macht und Geld zum Prinzip. Es werden Menschen belohnt, die unentwegt auf der Suche nach Vorteilen sind und jede Lücke ausnutzen. Entfremdung, Angst und Ausbeutung führen zur Zerstörung der Lebenswelt durch eine Kultur der Stärkeren. Am deutlichsten hat sich das im Discountbereich gezeigt, wo extrem unterschiedliche Informationsstände und Handlungsmöglichkeiten zwischen Unternehmern und Angestellten bestehen.

Ein weiteres Problem besteht in der Geldschöpfung und Loslösung des Kapitals von der Realwirtschaft. So hat sich der Staat die Kontrolle über die Geldmengensteuerung nehmen lassen. Die Tobin Steuer, strenge Regeln für Finanzprodukte, Eigenkapitalregeln für Banken u.ä. könnten hier Abhilfe schaffen.

² 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. Evidence based Management kommt jetzt auch noch. Wahrscheinlich von den Marktradikalen (vgl. Weltwirtschaftsforum Davos, h.M. der Ökonomie etc.).

2.1. Nicht zukunftsfähiges Handeln

Vom Grundsatz her gehört die Welt allen Erdenbürgern inklusive der zukünftigen Menschen. Es gibt kein Recht, auf Kosten anderer zu leben. Da wir jedoch aktuell auf Kosten anderer Menschen leben und zudem noch die Natur übernutzen, erscheint eine kulturelle Veränderung überfällig. Am Beispiel des ökologischen Handelns kann das zukunftsfähige Verhalten anschaulich aufgezeigt werden. Einige können, wie die *Footprint*-Initiativen (vgl. W. Pekny)³ 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 gestaltet. 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 (Vgl. Welzer 2008).

2.2. 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

³ Besonders interessant www.footprint.at und www.thestoryofstuff.com

Vielfalt vorgaukeln (z.B. Starbucks: 100 Sorten Kaffee, aber kein einziger mit guter Crema). Unternehmen agieren mit zunehmender Größe psychopathisch, Stadtviertel verwarhlosen. Externe Effekte werden in Form von Umweltschäden und Kinderarbeit in arme Länder transferiert. Auch in den westlichen Industrieländern driften die Sphären auseinander und bewirken eine Spaltung der Gesellschaften mit „gewaltigen“ Folgen. So büßen Systeme ihre Legitimation ein.⁴

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 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.

3. Die Welt ist nicht trivial.

3.1. Aus sozialen Interaktionen entsteht Komplexität

Die Spielregeln, nach denen Menschen sich verhalten, ihre Gesellschaft organisieren, sind kompliziert. Die eigene Rolle und Wirkung wie auch die Entwicklung des ganzen Gefüges erscheint kaum überschaubar. Wir haben es mit non-trivialen, hyperkomplexen Gebilden zu tun (Heinz von Foerster), die schlecht planbar und beherrschbar sind. Deshalb versuchen einige Akteure Trivialisierungstechniken anzuwenden, die die Komplexität für ihre Zwecke reduzieren. Die nicht-prognostizierbare Entwicklung des sozialen Schwarms wird durch Abhängigkeit und Kallibrierung, durch Angsterzeugung und Entfremdung in eine quasi prognostizierbare und steuerbare umgelenkt. Der einzelne Mensch agiert dann nicht mehr individuell, sondern in Anlehnung an den *Mainstream* der ihn umgebenden Kultur. Verhalten wird imitiert, um Anerkennung zu erreichen. In Unternehmen wird reglementiert und Hierarchie ausgebildet. Dem hingegen wird auf den Märkten

⁴ Vgl. hierzu vor allen Bakan 2004 und der Film The Corporation (vgl. www.thecorporation.com).

Freiheit gefordert und dereguliert. Hier können dann mächtige Gebilde ungebunden agieren. Vollkommene Vertragsfreiheit erzeugt das Recht des Stärkeren und wird deshalb von den Marktradikalen gefordert.

In diesen Konstellationen kann nachhaltiges Handeln nicht entstehen. Alles ist dort auf kurzfristige Gewinnerzielung durch Trivialisierung ausgerichtet. Rendite und Effizienzorientierung zerstören das Lernen und die Kreativität. Reglementierung und Kontrolle zerstören das Vertrauen. Nehmen wir das Beispiel *General Motors*, wo die Machtausübung ins Extrem getrieben wurde. Innovationen blieben über Jahre aus, da man sich auf den Binnenmarkt konzentrierte und diesen durch günstigen Treibstoff und externe Abschottung präparierte, so dass er zu den glanzvollen, aber wenig versierten Autoangeboten passte. Mehr und mehr schwappte der globale Markt in die USA, das GM System musste lernen, aber war dazu strukturell nicht in der Lage. Heute kann man GM kaum noch retten, noch nicht einmal durch Subventionen. Macht zu haben, bedeutet, nicht lernen zu müssen. Doch die Macht ist temporär und relativ.

Die Chance für nachhaltig orientierte Unternehmen besteht immer in dynamischen, polypolistischen Märkten, wo um bessere Lösungen gerungen werden muss und wenig Vermachtung vorliegt. So ist Nachhaltigkeit eher in kleineren Unternehmen realisierbar, wo eine Resonanzstruktur vorliegt, die Akteure mit den Folgen ihres Handelns relativ unmittelbar konfrontiert sind und wo sie Reaktionen Anderer spüren und den Gesamtzusammenhang erfassen.

Sie bilden kleine soziale Schwärme, in denen non-trivial mit dynamischer Komplexität umgegangen wird. Diese Form der Komplexitätsabsorption besteht im Aufbau von Varietät und kollektiver Intelligenz. Zunächst möchte ich mich den Grundlagen menschlichen Verhaltens und Entscheidens zuwenden, um auf dieser Basis die Handlungsmöglichkeiten für Management und Beratung zu entwickeln.

3. 2. Der Mensch, das soziale Wesen: wie Wirklichkeit gemeinsam entsteht

Wirklichkeit wird immer das, was ein Mensch auf sich wirken lässt. Wir entscheiden, wie historische, aktuelle oder gar zukünftig erwartete Geschehnisse auf uns wirken und damit unser Denken, Fühlen und Handeln beeinflussen. 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 (vgl. v. Foerster, 2005, S. 27 und 1999). 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 nehmen sozusagen autobiografisch wahr (vgl. Hans J. Markowitsch und Harald Welzer, 2005). Unsere hochgradig unbewussten Antriebe resultieren aus individueller Lebenserfahrung in Familiensystemen und Milieus. Wir suchen ein allgemeines Wissen und auch eine Gewissheit bezüglich der Gestaltungsobjekte in der Umwelt. Doch das trägt. Wirklichkeit wird ausgehandelt, vereinbart oder koexistiert in verschiedenen Varianten. Die Auseinandersetzung mit differenten Sichtweisen ergibt Lernchancen und ist Voraussetzung zur Entwicklung einer gemeinsamen Wirklichkeit. Allzu häufig fokussieren wir uns in Theorie und Praxis

auf den einzelnen Akteur. Alle Phänomene sind besser erklärbar, wenn man die systemischen Relationen und Kontexte mitbetrachtet.

Wirklichkeit fließt zugleich in mehrere Richtungen.

Menschen beeinflussen sich 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. 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. Konflikte in Systemen werden aus der Distanz einer Beobachtung zweiter Ordnung erklärbar. Sie finden ihre Ursachen nicht in den Eigenschaften einer Person, sondern in den Relationen. 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.

4. Die Macht der Umstände

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 (1979). Alle Wirklichkeit entsteht im Austausch mit Anderen. Die Wirkungen bestimmen sich aus zum einen subjektiven Perspektiven und dem jeweiligen sozialen Kontext. 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 „Lichtupennötigung“ 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. Sozialpsychologische Studien und anthropologische Studien dazu liegen zahlreich vor. Erinnerung sei hier besonders an das *Ultimatum Game* und andere spieltheoretische Experimente sowie die Experimente von Milgram und Zimbardo (vgl. Milgram, 1974, Zimbardo, 2007, Welzer 2005, 2005a, 2008, Slater, 2005). Sie haben mit ihren berühmten Experimenten besonders nachgewiesen, dass Menschen unter spezifischen Kontextbedingungen zu blindem Gehorsam neigen, gewalttätiges Verhalten erlernen können und dass uns davor Religion, eine Ethik oder Bildung nicht schützen (vgl. Welzer, 2008, Zimbardo 2007). Gewaltbereitschaft, Mobbing und Egoismus werden gelernt und können ebenso entlernt werden, wenn die Rahmenbedingungen das evozieren. 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 und die entstehende Komplexität unsere kognitiven Fähigkeiten leicht überfordert...

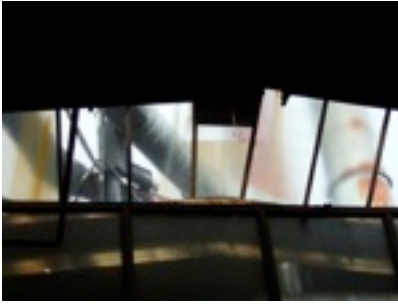
Menschen verschulden sich, um Dinge zu kaufen, die sie nicht mögen, aber ihren Nachbarn tief beeindrucken sollen. Bestimmt von kränkenden und frustrierenden Lebenserfahrungen in unserem Unbewussten, entscheiden wir uns zu unseren eigenen Ungunsten und Schaden der natürlichen und sozialen Mitwelt zugleich. 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. Substantielles Lernen beginnt jedoch jenseits des Gewohnten und Vertrauten. Somit ist es erforderlich, hierfür die adäquaten Kontexte zu gestalten. Gerade hier kann Beratung wirksam werden für den Aufbau von Vielfalt und die Akzeptanz von Nonkonformismus.

Es existieren erfahrungsgestützte Muster kollektiv wahrscheinlichen Verhaltens. Mit der so genannten „Sozialphysik“ (vgl. Buchanan, 2007) lassen sich Muster beschreiben, die zu erwartbarem Verhalten führen. Ähnlich wie Schwärme in der Natur, die sich mit drei Regeln koordinieren: Tendiere zur Mitte, bewege Dich nicht schneller als die anderen, versuche nicht zu kollidieren.

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 nichts anderes, als gut zu duften und nach Partnern Ausschau zu halten. Eine andere Lebensform wäre längst ausgestorben (vgl. J. Bauer 2004/05/06)). In neueren Studien beschreibt Bauer den Menschen als ein Lebewesen, das sich durch Kommunikation, Kooperation und Kreativität evolutionäre Vorteile verschafft (vgl. Bauer 2008).

Wir beeinflussen uns immer gewollt, ungewollt, bewusst und vor allem unbewusst. 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 Menschen zu verführen. Die Gestaltung der Kultur und Kontexte entscheidet dann über die Entwicklung (vgl. Bourdieu, 1987).

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. Dieses 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. Das wesentliche und wirksamste Mittel zur Einregelung des Verhaltens, geschieht über die Beeinträchtigung der Reputation.



5. Menschliche Maße, die Gutes entstehen lassen

Ein menschliche Maß ist immer dann gegeben, wenn der Mensch gestaltend auf seine Umwelt Einfluss nehmen kann, wenn er mit seiner Sichtweise und seinen Potenzialen wahrgenommen und respektiert wird. Menschen fühlen sich zufrieden, wenn sie mit ihrem Umfeld wachsen können, wenn sie erkannt und anerkannt werden. Dinge, Institutionen und Beziehungen müssen demnach so gestaltet werden, dass sie verstehbar, handhabbar und sinnvoll erscheinen.

Zukunftsfähige Unternehmen eröffnen Mitwirkungsmöglichkeiten, entwickeln Spielräume für gemeinsames Experimentieren und wo sie Entscheidungen im Dialog mit den Mitarbeitern treffen können. So werden Erkenntnisse zutage gefördert, die bessere Entscheidungen und Entwicklungen ermöglichen.

Der Dialog und Metalog, also kommunikatives Handeln, das von gegenseitigem Respekt und Anerkennung gekennzeichnet ist und damit dazu beiträgt, alle Beteiligten klüger zu machen, bieten Möglichkeiten zukunftsfähige Gestalten und Gestaltungen zu erzeugen.

Verantwortung kann nur in kleinen, überschaubaren Systemen entstehen, wo Menschen die Folgen eigenen Handelns selbst und unmittelbar spüren, sie somit als feedback Information in ihr weiteres Handeln einbauen. 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 (vgl. Dunbar, 1996). Unter diesen Bedingungen erscheint es einfach möglich, verantwortliches Verhalten zu etablieren, da alle Akteure miteinander direkt und persönlich interagieren.

Die kreative Zusammenarbeit in größeren Gemeinschaften ist auch möglich und kann empirisch beobachtet werden. Vor allem Mark Granovetter hat auf die Beeinflussung über *weak ties* aufmerksam gemacht (vgl. Granovetter 1983 und 1985, Watts, 2003 S. 48ff.) 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.

5.1. Die Weisheit der Schwärme

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.

In hierarchischen Dominanzstrukturen tendiert das Kollektiv tendenziell einheitlich und monokulturell. Ein 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 (vgl. Fuchs 2007). 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. Insofern ist der soziale und physische Kontext (Architektur, Design, Atmosphäre) entscheidend für die positive Nutzung kollektiver Intelligenz. Ähnlich wie bei Märkten, sind Unabhängigkeit der Akteure, Gleichberechtigung und ein Dialog der Vielen bedeutsam für eine gute Entwicklung von sozialen Systemen und deren Produkten.

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 (vgl. Surowiecki 2003). Gerade wenn die Schwarmmitglieder nicht miteinander 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 wissen, die aber hoch wirksam ist (vgl. Gigerenzer 2007). 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.

5.2. Gutes entsteht in Dialogen

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, 1993) entstehen aus dialogischer Kommunikation, denn alle Artefakte sind manifestierte Kommunikation. Die Art und Weise der interaktiven Gestaltung und Entstehung spielt insofern eine große Rolle für die Entwicklung zukunftsfähiger Produkte.

Das gleiche gilt auch für Organisationen und sonstige soziale Systeme, die man mit gestalten 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.

6. Die Handlungsebenen

Drei Handlungsebenen stehen uns zur Verfügung: Es können die Märkte und Interaktionsbereiche ausgewählt werden, es können organisatorische Kontexte gestaltet werden, die Gutes bewirken und es kann an der Selbstsicht und Haltung gearbeitet werden. Management und Beratung können dazu beitragen den jeweiligen Handlungskontext in allen Dimensionen stimmig zu gestalten. Auf allen Ebenen kann mit systemischen Interventionen eine Veränderung ausgelöst werden. Die Wahl der Sprache und Bilder bestimmt die Kommunikationskultur. Die Zeitgestaltung und die Organisationsstruktur interpunktieren soziale Prozesse und können Selbstorganisationsspielräume eröffnen. Die vierte Interventionsart sind die Architektur und das Design, also die Gestaltung der physischen und atmosphärischen Umwelt (vgl. Bergmann, 2001 und 2003c sowie Bergmann/ Daub, 2008).

Märkte

6.1. Handlungsebene 1: Märkte und Mitwelten



Märkte und Mitwelten sind vornehmlich durch Selektion gestaltbar. Grundsätzlich gute Ergebnisse können erwartet werden, wenn sich die Märkte als überschaubar, kleingliedrig und vielfältig erweisen. Dann kann kollektive Schwarmintelligenz wirksam werden. Sowohl der real existierende Kapitalismus wie der Kommunismus haben zu einer Verletzung dieser wichtigen Grundregeln beigetragen. Kommunisten sehen und sahen im Privateigentum das größte Problem. Doch Privateigentum - bis zu einer individuell verantwortbaren Größe - kann als basales Menschenrecht bezeichnet werden. Wenn niemanden etwas konkret gehört, tendiert der Mensch zur Vernachlässigung der Dinge und Zustände. Auf der anderen Seite führt ein nicht mehr persönlich verantwortbares Maß an Kapitalakkumulation zur Schaffung ungerechter Verhältnisse. Damit wird die Marktwirtschaft zum Kapitalismus, in dem wenig Verantwortung für die menschliche und natürliche Mitwelt übernommen wird. Diese Entwicklung eines unbegrenzten Größenwachstums von Kapital und systemischen Machtstrukturen hat Marx wohl zu recht kritisiert. Leider ist in Umkehrung dieses Modells die Version einer gesamtstaatlichen Machtstruktur entstanden, die zu Ineffizienz und Terrorherrschaft führt.

Adam Smith hat den Markt als Lösungsmodell vorgeschlagen und zugleich die notwendigen Bedingungen formuliert unter denen er zum Wohle aller funktioniert. Es werden im Idealfall freie Dialoge über Angebot und Nachfrage geführt und selbstorganisiert Preise und Konditionen ausgehandelt. Allerdings funktioniert solch ein Modell nur unter bestimmten Voraussetzungen: Die Verhandlungspartner müssen über gleiche Rechte verfügen, es darf kein Monopol oder eine einseitige Machtstellung vorliegen, Eigentum muss sich sozial verpflichten. Jeder Akteur muss für die Folgen seines Handelns haften und Verantwortung übernehmen. Diese Bedingungen sind nur auf überschaubaren Märkten mit zahlreichen (relativ kleinen) Anbietern und Nachfragern gegeben.

Insofern kommen wir zu guten Ergebnissen, wenn die Freiheitsrechte begrenzt werden, die Strukturen fluide und wenig vermachtet sind. Schon Adam Smith beschrieb wichtige Aufgaben des Staates, die notwendig sind, um eine funktionierende Marktwirtschaft zu erhalten. Infrastrukturen bauen und zu unterhalten, die, obwohl sie für ein großes Gemeinwesen höchst nützlich sind, ihrer ganzen Natur nach niemals einen Ertrag

abwerfen, der hoch genug für eine oder mehrere Privatpersonen sein könnte, um die anfallenden Kosten zu decken“ (Smith, 1974, S. 612). Ganz im Gegensatz dazu, wird Bürgern eingeredet, Privatisierung von Infrastruktur wäre ein Vorteil. Ersten gehören die Bahnen und Stromleitungen schon lange den Bürgern und werden zwecks Privatisierung den Bürgern enteignet, um sie noch einmal zu verkaufen. Zweitens entstehen dadurch Monopolstrukturen von Großkonzernen, die neue Abhängigkeiten erzeugen und den Servicegrad herabsetzen. Marktwirtschaft kann man das wohl kaum nennen. Weitere Pflichten eines „Herrschers“ sind, das Land vor Gewalt und Unrecht anderer Staaten zu schützen (vgl. Smith, 1974, S.599) und die Etablierung eines funktionierenden Justizwesens (vgl. Smith, 1974, S.600). „Die Herstellung vollkommener Gerechtigkeit, uneingeschränkter Freiheit und weit gehender Gleichheit ist ganz einfach das Geheimnis, das allen ... höchsten Wohlstand am wirksamsten sichert.“ (Smith 1976, S. 566).

Asymmetrische Kommunikation

In der Praxis der Marktwirtschaft finden wir in der Regel eine asymmetrische Informations- und Kompetenzstruktur vor. Professionelle Anbieter treten Laien gegenüber, denen zum Beispiel beim Kauf von aufwändigen Gebrauchsgütern die Erfahrung fehlt. Erst nach dem Hausbau werden sie zum Experten, können dann aber meistens ihr Wissen nicht mehr einsetzen. Aus der psychologischen Transaktionsanalyse (vgl. Berne, 1967) sind die Ebenen der Kommunikation bekannt: Eltern-Ich, Erwachsenen –Ich und Kind-Ich. Unternehmen tendieren aufgrund ihrer Expertenstellung zur Eltern-Ich Kommunikation und behandeln die Menschen als „Kinder“, die paternalistisch mit Information versorgt und mit geschickten Marketingtechniken manipuliert werden. Die Experten wissen was für die Laien passend und richtig ist, verschleiern ihre Absichten mitunter aber auch. Schwächere Marktteilnehmer- und dazu gehören in der Regel alle Konsumenten - müssen also Vorkehrungen treffen und die Inbalance ausgleichen. Dies gelingt zum Beispiel durch Beratung, die Wahl von vertrauensvollen Geschäftspartnern, denen man im Bedarfsfall durch Schädigung der Reputation schaden kann. Es erscheint geradezu skandalös, in Forschung und Lehre, Manipulationstechniken und – Methoden zu erforschen und zu lehren, die die informatorische Asymmetrie noch verschärfen. Vielmehr müsste die Konsumentensouveränität durch die „einseitige“ Bevorzugung der Nutzer- und Verbraucherseite erst ermöglicht werden.

Dauerhafte Lösungen sind eher erreichbar, wenn sich auch die dominanten Anbieter um das Wohl der Kunden kümmern müssen und somit *win-win solutions* anstreben. Diese sind nachhaltiger und dauerhafter. Sie tragen dann dazu bei, den Kunden sich selbst besser verstehen zu lassen und verabreichen keine „Lösungen“, sondern entwickeln die Angebote mit den Nutzern, Kunden und weiteren Anspruchsträgern (*Stakeholders*) gemeinsam (*open innovation*).

Auch die meisten Unternehmen können in der Regel die Märkte nicht dominieren und sich auch keine Rechtsordnung gestalten, die den schon von Adam Smith beschriebenen Regeln folgt. Diese Einflussnahme bleibt einigen wenigen Großkonzernen vorbehalten, die über Lobbyismus, „Versklavung“ und Monopolisierung überragenden Einfluss haben. Kleinere Unternehmen können sich die Marktverhältnisse indirekt schaf-

fen, in dem sie sympathische, bindungsorientierte Umfeldler selektieren, sich also auf maßvolle und faire, sowie überschaubare Märkte begeben. Auch hier kann Beratung wirksame Beiträge liefern, indem zukunftsfähige Märkte mit hoher Interaktionsqualität identifiziert werden.

Management-Systeme



Deutz 1



Deutz 2



Deutz 3

6.2. Handlungsebene 2: Management – Prozesse, Strukturen, Produktentwicklung

Die zweite- vielleicht bedeutsamste Handlungsebene liegt im Bereich der Prozess- und Organisationsgestaltung. Hier wird der Kontext des praktischen Handelns direkt gestaltet.

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 (vgl. Bergmann, 2001). Kommunikations- und Interaktionsprozesse verlaufen nach einem spezifischen Grundmuster. 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.

Jeder Prozess und jede Kommunikation beginnen mit spezifischen Anlässen. Jeweils ist fraglich, ob sich die Beteiligten bereit finden, tief greifende Veränderungen vorzunehmen. In den meisten Fällen sind schon gravierende, spürbare Krisenerscheinungen notwendig, um die Bereitschaft auslösen.

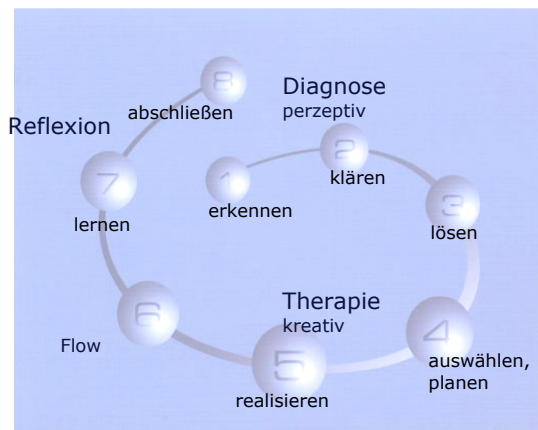


Abb.: Der systemische Prozess (*Solution Cycle*)

Im Wesentlichen geht es um die Ziele „Beziehung bilden“, „Information austauschen“, „flow entwickeln“ und „gemeinsamen Lernen“. Diese Ziele werden über den gesamten Diagnose- und Gestaltungsprozess angestrebt. Alles basiert - bei einer relationalen Betrachtung mag das nicht verwundern – auf gelingenden Beziehungen, die durch ein Kennenlernen fundiert, sowie durch intensiven Kontakt und empathische Begegnung vertieft werden. Über eine gegenseitige „Information“ geraten die Relationen in Veränderung, um dann möglichst im *flow* zu enden, der erst substanzielles Lernen und Vitalität ermöglicht (vgl. Czikzentmihaly, 1996).

Open Space: Der Dialog der Vielen

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 Diagnose, Planung und Gestaltung betreiben kann. Wichtig erscheint aus unserer Erfahrung, dass das Top Management sichtbar und das Projekt unterstützt, sich aber inhaltlich nicht einmischt und allen Akteuren die Gelegenheit gewährt, sich gleichberechtigt einzubringen. Zudem ist besondere Beachtung der konkreten Weiterführung zu geben. Die entwickelten Aufgabenfelder und Vorhaben sind möglichst im Dialog zu entscheiden und wirksam in der Organisation zu verankern. Ansonsten droht nach der euphorischen Startphase ein umfassende Frustration. Großes Engagement, zahlreiche neue Erkenntnisse, ein stärkerer Zusammenhalt und mehr Selbstverantwortung sind einige der sehr positiven Folgen dieser Projekte. Im Rahmen von Aktionsforschungen und Felduntersuchungen haben wir mit unserem Team konkrete Erfahrungen sammeln können und verblüffend positive Ergebnisse erzielt.

Open Innovation: Dialogische Design- und Produktentwicklung

Gute Produkte entstehen in sozialen Systemen, die auf Resonanz und Verantwortlichkeit basieren. Der Dialog und die Selbstorganisation bilden dafür eine geeignete Basis, indem sie die Probleme der Komplexität und doppelten Kontingenz lösen helfen (vgl. Bergmann, 2003).

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 Funktion und Form eines Produktes bestimmt nur unwesentlich über den Verkaufserfolg. Am Beispiel der Ergonomie ist das leicht deutlich zu machen: Sitzen wir doch gerne fünf Stunden im Biergarten auf einem Brett. Die Sitzqualität im Kino ist von der Begleitperson und der Güte des Films (relative Wirklichkeit) abhängig und nicht von der Bestuhlung (objektive Wirklichkeit).

Ein Produkt lässt sich insbesondere dann positiv assoziieren, wenn persönlichkeitspezifische Inhalte in „Geschichten“ rund um das Produkt eingebunden werden und die eigene Lebenswelt darin wieder erkannt wird (vgl. Zaltman, 2003, S. 198.). Die Sichtweise der Kunden und Nutzer wird aber nur in Ausnahmefällen in die Produktentwicklung mit einbezogen. 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 (vgl. Bergmann/ Daub 2008).

Es geht um das Kennenlernen der Akteure und der Situation aus unterschiedlichen Perspektiven. Die *usability* Diagnose (vgl. bei Bergmann/ Daub 2008, S.194ff) beginnt insofern schon in den ersten Phasen. So können Vertrauskunden 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 in einer vernetzten Welt entwickeln. Unternehmen geben Anstöße für Innovationen, die relational weiterentwickelt werden. 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 Repräsentation verschiedener Ansprüche, Interessen und Sichtweisen möglich wird (vgl. Sennett 2008 auch Habermas 1981, Bergmann, 2001a). Damit verabschiedet sich man von dem paternalistischen Dogma der Expertokratie und kommt zu einem demokratischen und gleich berechtigten Verhältnis zwischen Gestaltern, Anbietern und Nutzern, deren Sphären zunehmend verschwimmen.

„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“ (Solomon u.a 2001, S. 429) 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 beschrieben 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 Bekanntheit und Vertrautheit und ganz abseits so genannter „rationaler“ Kriterien wird der bekannten Marke am meisten vertraut (vgl. Gigerenzer, 2007, S. 137, Kahneman / Tversky, 1979, Tversky / Kahneman 2000), wobei es am vorteilhaftesten ist, die Marke mit einer dauerhaft positiv empfundenen Botschaft zu versehen. Die Bindung zu einer Marke verstärkt sich besonders, wenn sich die Nutzer mit dem Angebot identifizieren, also sich verstanden fühlen, eine persönliche Bindung aufbauen können und ihre Lebenswelt repräsentiert sehen. Auch gibt es genügend Beispiele 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 manufaktum, um nur einige zu nennen. Langfristig erhält sich die Reputation dieser Unternehmen und sie betreiben Langzeit- Ökonomie (*Sustainability*).

Strukturen prägen Verhalten

In Unternehmen führen starre Hierarchien und heroische Kulturen zu einseitigen Machtverteilungen, die das Lernen und die Entwicklungen für eine gewisse Zeitspanne ersparen können. Solche Unternehmen arbeiten bevorzugt auf oligopolistischen oder gar monopolistischen Märkten und versuchen mit der kontroll- und effizienzorientierten Strategie hohe Überrenditen durch Schaffung abhängiger Akteure zu realisieren.

Intern wie extern bauen sie Dominanzstrukturen auf. Die sozialen Schwärme werden somit trivialisiert, die Menschen zu „Fröschen“, die in Angst und Entfremdung den schleichenden Niedergang der Lebensqualität nicht spüren oder ihm nichts entgegenbringen können. Nach außen werden Angebote gerichtet, die durch Komplexität und Systemzwang Abhängigkeit schaffen, intern wird Druck erzeugt und die Menschen möglichst nur für spezielle Bereiche ausgebildet, die weitere Abhängigkeit schafft (Industrialisierung von dispositiver Arbeit).

Verantwortung wird strukturell minimiert. Angestellte Top- Manager erheben sich zu Experten und Heroen, die für ihre außerordentliche „Kompetenz“ positiv sanktioniert, aber in der Krise nicht zur Verantwortung gezogen werden. Es wird versucht, möglichst viele Kosten zu externalisieren: den Mitarbeitern, der Natur, der Zukunft oder anderen vom Rest der Welt. So ist zu erklären, dass die fast vollständig in Großkonzernen

organisierte Autoindustrie die Entwicklung zukunftsweisender Designs verschleppt und in der Krise die Allgemeinheit um finanzielle Unterstützung bittet. Nachhaltige Innovationen sind hier nur von kleineren Unternehmen zu erwarten (Tesla u.a. Zulieferer, soweit sie nicht schon vollends abhängig sind). Je mehr ein Unternehmen direkte Resonanz vom Markt verspürt und intern durch intensiven Dialog mit den Mitarbeitern und weiteren Anspruchsträgern spürt, desto wahrscheinlicher ist eine nachhaltige und zukunftsfähige Designpolitik.

Im Wesentlichen resultieren die strukturellen Probleme aus der Größe sozialer Systeme (vgl. Bakan, 2004). Großstrukturen führen zwangsläufig zur Verantwortungslosigkeit, mangelndem Vertrauen und Vermachtung. Wie Dunbar und andere herausgefunden haben, können wir nur 150 bis 200 Menschen aktiv durch unsere Neocortex „verwalten“. In größeren Gruppen verlieren wir die Bindung und die Wirkungen unseres Handelns werden unübersehbar. Es bilden sich Hierarchien und Kontrollsysteme mit den schon weiter oben beschriebenen Folgen. Notwendig sind also netzartige, dialogische Selbstorganisationsstrukturen, die Vielfalt und Entwicklung erzeugen.

Beratung kann technische Expertise leisten, wird aber besonders für die kritische Beobachtung höherer Ordnung, die Prozessbegleitung und die methodische Unterstützung benötigt. Beratung in größeren Unternehmen muss hingegen vor allem namhaft sein und beeindrucken, so dass die Budgetverantwortlichen die Gelder „sinnvoll“ ausgeben. Risiko wird vermieden. Sollen die Berater doch bestätigen, Schmutzarbeit verrichten, Argumentationen für Rationalisierungen liefern und dazu beitragen, dass sich strukturell gar nichts verändert. Beratung dient hier der Konservierung des Bestehenden.

Zukunftsfähige Beratung trägt dazu bei, Nischen für Kreativität, Spielwiesen und innovative Reservate zu etablieren, wo ein Vorrat an Vielfalt und zunächst nutzlosen Fähigkeiten erzeugt wird. Unternehmen benötigen, um sich gegen paradoxe und überraschende Entwicklungen vorzubereiten einen Vorrat an Kompetenzen, Wissen und Fähigkeiten, die aktuell als nutzlos erscheinen. Jedes Unternehmen sollte sich die Aufgabe stellen, Angebotsalternativen zu entwickeln, die nichts mit dem aktuellen Programm zu tun haben. Dann erreicht das Unternehmen dadurch eine Multistabilität und Resilienz.

Muster zukunftsfähigen Managements

In verschiedenen Forschungsprojekten haben wir die wichtigsten Prinzipien nachhaltig gelingenden Managements ermittelt (vgl. Bergmann 2001, Bergmann/ Meurer 2001 und 2003). 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 (vgl. Rosenberg, 2005) 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.

Es ist dabei besonders schwierig, erfolgreichen Unternehmen diese Politik schmackhaft zu machen, da sie vom Markt nur positive Signale bekommen. Erfolg kann jedoch blind machen. Unsere Forschungsarbeiten beziehen sich in den letzten Jahren insbesondere auf die Erkundung von Möglichkeiten der kulturellen und strukturellen Veränderung von Unternehmen. Im Rahmen dieser Aktionsforschungen verfolgen wir einfach ausgedrückt einen dreistufigen Prozess, der sich am oben beschriebenen *Solution Cycle* orientiert. Zunächst geht es um die Beziehungsaufnahme zu den dominanten Akteuren in einem System mit der gleichzeitig einsetzenden Diagnose des Systems. Auf der Basis einer vertrauensvollen Beziehung (*common ground*) können dann zumeist experimentelle Interventionen vorgenommen werden (*open space workshops*, Aufbau von kreativen Nischen, kooperative Büroumgestaltung etc.), die zu ersten wirksamen Veränderungen führen, indem Sichtweisen über die Lebenswirklichkeit erneuert werden. Die Ergebnisse dieser Interventionen sind dann zu reflektieren und organisatorisch zu verankern, um einen nachhaltigen Erfolg zu erzielen. Mit diesem hier nur sehr kurz angedeuteten Programm verbinden wir Forschung mit Veränderungsberatung und können so die Theorie mit empirischer Praxis untermauern (Bergmann und Team, 2008).

Mensch



Kunst und Natur 1



Kunst und Natur 2



Kunst, Natur und Menschen

6. 3. Handlungsebene 3: Individuelle Handhabung und Haltung

Die Forscher Penfield und Rasmussen untersuchten die Großhirnareale auf ihre motorische und sensible Funktion hin. Sie fanden heraus, dass verschiedene Körperteile unterschiedlich ausgedehnt auf der Großhirnrinde repräsentiert werden. So werden die Mundregion und die Hände des Menschen im Vergleich zu anderen Körperregionen überrepräsentiert. Dies gilt für die Sensibilität ebenso wie für die motorische Kontrolle. Diese Kreaturen entstehen, indem die Körperregionen in Proportion ihrer Repräsentation auf der motorischen oder sensiblen Großhirnrinde dargestellt werden. Es entstehen zwei Figuren mit riesigem Mund und ebensolchen Händen (vgl. Penfield/ Rasmussen, 1950). Man kann also mit Immanuel Kant formulieren: Die Hand ist der sichtbare Teil des Gehirns.

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 (vgl. Sennett, 2008).

Vieles Unterschiedliches erproben entspricht einem anamodalem Lebensstil, der die Effizienz senkt und die Resilienz und Attraktivität steigert. Wer viel experimentiert, scheitert oft, macht aber mehr Erfahrungen und ist damit auf fast alle Entwicklungen vorbereitet. Menschen sind also gut beraten, sich mit möglichst vielen unterschiedlichen Dingen, Phänomenen und Menschen zu beschäftigen, sich wirklich zu bilden, um damit eine Metakompetenz (vgl. Bergmann/ Daub/ Meurer, 2006) zu erlangen.

Dazu gehört auch eine Distanz zum Gegenwärtigen, finanzielle und geistige Unabhängigkeit und der Wille, seine selbst gesteckten Grenzen zu überwinden. Diese resultieren – wie geschildert – aus unserer Tendenz, das Vertraute, Gewohnte und Sympathische zu bevorzugen. Dagegen setzt substanzielles Lernen Irritationen voraus.

Irritationen erzeugen Kreativität. Beharrlichkeit im Erlernen und Studieren ermöglicht den Erwerb von fundamentaler Kompetenz. In etwa 10.000 Stunden benötigt der Mensch zum Erwerb eines Handwerks oder einer umfassenden Fertigkeit (vgl. Sennett, 2008). Diese kann als Basis dienen, auf der dann frei experimentiert und ausprobiert werden kann. Bei gewissem Ehrgeiz kann man es zudem auf mehrere „Handwerke“ bringen, die weitere Vertrautheit und Unabhängigkeit schaffen und mit zunehmender Erfahrung auch wechselseitig förderlich wirken. Menschen brauchen Bereiche, denen sie sich mit Hingabe und rein aus sich selbst heraus widmen, besonders in einer Welt, die effizienz- und geldorientiert ist (Simmel, 1900, S. 505ff). Der Kapitalist ist der Mensch, der Dinge tut, um Geld und Bedeutung zu mehren. Der Künstler ist der Mensch, der Dinge tun muss, egal ob es dafür extrinsische Belohnungen gibt oder nicht.

Kompetenzentwicklung verstehen wir als Kompetenzentdeckung (vgl. Bergmann/ Daub/ Meurer, 2006). Es ist entscheidend soziale Systeme aufzusuchen und zu gestalten, die die Selbstentdeckung fördern und zur Überschreitung des aktuellen Selbst beitragen. Dies sind Unternehmen und Institutionen, in denen Strukturen geschaffen werden, die selbstständige und unabhängige Geister anziehen und unterstützen, Problemlösefähigkeiten zu entfalten und Neues, eben zukunftsfähige Innovationen, zu entwickeln. Götz Werner hat eindrücklich die positiven Wirkungen einer respektvollen Mitwelt für das engagierte und eigeninitiative Handeln von Menschen beschrieben. In Gesellschaft und Unternehmen kann man Rahmenbedingungen schaffen, die ein kooperatives und kreatives Handeln von Menschen erzeugen (vgl. Werner, 2007). In Zukunft werden dezentrale Netzwerke und Kooperationen unser Wirtschaftsleben stärker prägen. Es entstehen (technologische) Möglichkeiten, in kleinen Systemen, selbstorganisiert Produkte zu entwickeln und zu produzieren (*fabbing/ mass customization*) (vgl. Neef/ Burmeister/ Krempf, 2006). Menschen können sich auf diese Weise größere Unabhängigkeit verschaffen, extrem Ressourcen sparen und neue Formen des Zusammenlebens entwickeln (vgl. F. Bergmann, 2004).

Hier kann man über analoge Elemente Begreifen lernen, mannigfaltige Erfahrungen machen und aus einer Vertrauenskultur erwächst Gelassenheit und Kooperation. Die Menschen dehnen ihren Grenzbereich aus, haben mehr Reserven, Krisen zu durchstehen, decken miteinander schneller Fehler auf und lernen daraus. Außerdem wird der Mensch davon entlastet, den Zumutungen und Versuchungen in einer *bad culture* unentwegt widerstehen zu müssen. Eine Kultur des Lernens und der Vitalität, wo alle mitwirken, alles handhabbar, verstehbar und sinnhaft erscheint, ist robust genug die großen Herausforderungen der modernen Welt zu meistern.

Bibliographie

- 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
- Bergmann, F. (2004): *Neue Arbeit, Neue Kultur. Freiamt*
- Bergmann, G. (2001): *Die Kunst des Gelingens*, 2. Aufl. Sternenfels
- Bergmann, G. (2001a): *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. (2003c): *Gelingende Kommunikation ist In-formation - Systemisches Kommunikationsmanagement*, in: Rademacher, L. (Hg.) (2003): *Distinktion und Deutungsmacht, Studien zur Theorie der Public Relations*, Wiesbaden
- 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. (2008): *Systemisches Innovations- und Kompetenz-Management*, 2. Aufl. Wiesbaden
- Bergmann, G./ Daub, J./ Meurer, G. (2006): *Metakompetenz und Kompetenzentwicklung, Quem – Report Nr.95*, Berlin
- Berne, E. (1967): *„Spiele der Erwachsenen, Psychologie der menschlichen Beziehungen“*. Reinbek
- Bourdieu, P. (1987): *Die feinen Unterschiede – Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*, Frankfurt
- Buber, M. (1979): *Das Dialogische Prinzip*, München
- Buchanan, M. (2007): *The Social Atom*, New York
- Czikzentmihaly, M. (1996): *Flow: Das Geheimnis des Glücks*, 5. Aufl. Stuttgart
- Dunbar, R. (1996): *Grooming, Gossip and the Evolution of Language*, Boston
- Flusser, V. (1993): *Dinge und Undinge*, München/ Wien
- 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
- Gigerenzer, G. (2007): *Gut Decisions*, Boston
- 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
- Habermas, J. (1981): *Theorie des kommunikativen Handelns*, 2 Bände, Frankfurt am Main.
- Kahneman, D. / Tversky, A. (1979): *Prospect theory: An analysis of decision under risk*, *Econometrica*, Vol. 47, No. 2, S. 263-291
- Markowitsch, H. J./ Welzer H. (2005): *Das autobiografische Gedächtnis*, Stuttgart 2005
- Milgram, S. (1974): *Das Milgram-Experiment: Zur Gehorsamkeit gegenüber Autorität*, Reinbek
- Neef, A., Burmeister, K., Krempel, S. (2006): *Vom Personal Computer zum Personal Fabricator*, Hamburg
- Penfield, W. und Rasmussen, T. (1950): *The Cerebral Cortex of Man: A Clinical Study of Localization of Function*. New York
- Ricaeur, P. (2006): *Aufmerksamkeit*, München
- Sennett, R. (2003): *The Flexible Man*, New York
- Sennett, R. (2008): *The Craftsman*, New York
- Simmel, G. (1900) *Philosophie des Geldes*, Berlin
- Slater, L. (2005): *Von Menschen und Ratten. Die berühmten Experimente der Psychologie*, Weinheim
- Smith, A. (1974): *Der Wohlstand der Nationen: Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen*, München
- Solomon, M./ Bamossy, G./ Askegaard, S. (2001): *Konsumentenverhalten – der europäische Markt*, München
- Surowiecki, J. (2004): *The Wisdom of the Crowds*, New York
- 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
- Watts, D. J. (2003): *Six Degrees- The Science of a connected Age*, New York
- Welzer, H. (2005): *Das Kommunikative Gedächtnis*, München
- Welzer, H. (2005a): *Täter*, Frankfurt
- Welzer, H. (2008): *Klimakriege*, Frankfurt
- Werner, G. W. (2007): *Einkommen für alle*, Köln

Zaltman, G. (2003): How Customers Think – Essential Insights into the Mind of the Market, Boston 2003
Zimbardo, P. (2007): The Lucifer Effect, New York

temische Aktionsforschung. Dabei werden reale Veränderungsprozesse angestoßen, begleitet und reflektiert. Gustav Bergmann lebt in Köln.

Zur Person:

Dr. Gustav Bergmann (Jg. 57) lehrt und forscht als Professor an der Universität Siegen. Er leitet dort den Lehrstuhl für Innovations- und Kompetenzmanagement. Wissenschaftlicher Schwerpunkt ist die sys-

Die Fotos stammen aus der Serie IndustriA von Gustav Bergmann.

