

Gustav Bergmann

Relationales Management - auf dem Weg zum Flow

Aus Festschrift für D. Ahlert, Gabler 2009

1	Von der rationalen zur relationalen Weltsicht.....	3
1.1	Die Wirklichkeit entsteht im Individuum.....	4
1.2	Wirklichkeit fließt und zugleich in mehrere Richtungen.....	5
2	Das systemisch-relationale Modell.....	6
2.1	Denken und Handeln in Systemen.....	6
2.2	Kommunikation und Verständigung.....	7
2.3	Die Macht der Umstände	8
2.4	Die relationale Persönlichkeit, Identität und Kompetenz.....	11
2.5	Imitation – Kooperation – Reputation	14
2.6	Die Weisheit der Schwärme	16
3	Mitweltgerechtes Management durch Kontextgestaltung	17
3.1	Diagnose – und Beziehungsentwicklung.....	18
3.1.1	Gelingende Beziehungen entwickeln und Vertrauen bilden	19
3.1.2	Diagnose: Die fehlenden Elemente finden.....	20
3.2	Therapie: das System informieren.....	22
3.2.1	Zeitgestaltung: Chronos und Kairos	23
3.2.2	Sprache und Bilder	24
3.2.3	Physische Architektur: Die Atmosphäre als Gestaltungsmittel.....	25
3.2.4	Organisation: Soziale Architektur	25
3.3	Flow: Zwischen Herausforderung und Langeweile	25
3.4	Lernen und Reflexion.....	28
4	Beispielkontexte	29
4.1	Flow und Wissenschaft.....	29
4.2	Flow in Unternehmen und Management.....	30
4.3	Flow in den Bereichen Konsum, Design und Marketing.....	34
5	Fazit: Leben heißt, gelingende Beziehungen entwickeln und flow erzeugen	36

1 Von der rationalen zur relationalen Weltansicht

Die übliche Sichtweise auf die Welt ist eine rationale und triviale. Es wird von einer objektiv beschreibbaren Wirklichkeit ausgegangen, die frei gestaltbar erscheint. Die Wahrheit beginnt jedoch mit Zweien, wie es Nietzsche einmal formuliert haben soll. Eine relationale Sichtweise beschreibt Wirklichkeit als Realität, die von den jeweiligen Kontexten und den Beziehungen der Akteure abhängig, verschiedenartig wirkt. Wirklichkeit wird in sozialen Systemen manifestiert, die sich aus kommunikativen Handlungen von Akteuren bilden. Für die Diagnose, Veränderung und das Lernen hat das gravierende Konsequenzen. Die vergleichsweise banale Erkenntnis, dass sich Wirklichkeit je nach Austauschpartner anders darstellt, kann in praxi eine ganze Welt verändern, da man nicht mehr von Fakten, Sachzwängen, Objektivität, messbaren Ergebnissen usw. sprechen kann, die Umwelt autobiografisch wahrgenommen wird und nur gemeinsam beschrieben und gestaltet werden kann.¹

Die wechselseitige Beeinflussung von Menschen erzeugt eine immense Komplexität in permanenter Veränderung. Management kann insofern als hoch non-trivial (*Heinz von Foerster*) bezeichnet werden. Auf die entstehende Turbulenz kann man mindestens in zwei Versionen reagieren. Durch Trivialisierung in Form von Hierarchie, Kontrolle und Erzeugung von Abhängigkeit. Oder durch den Aufbau von Eigenkomplexität des Systems in Form von Vielfalt, Selbstorganisation, Dialog, Kooperation und Dezentralität. Beide Alternativen können in Bezug auf die eigene Organisation, wie auch auf die Beziehungen zu anderen Marktteilnehmern eingesetzt werden.

Die Diagnose von Situationen und Systemen richtet sich dabei auf die strukturellen Kontexte und die Interaktionsweisen von Menschen. Es existieren in der relationalen Weltansicht keine eindeutigen Kausalzusammenhänge, keine Schuldigen und klaren Ursachen, keine (genetisch oder sonst wie) fixierten Persönlichkeiten und Charaktere. Jeder Mensch wirkt je nach Kontext und Situation anders. Die Therapie oder Veränderung besteht in der Beeinflussung von Kommunikationsweisen und Beziehungen mit kontextuellen Interventionen, also in einer Kontextvariation. Diese soll dazu beitragen, **flow** zu entwickeln.² Das reflexive Lernen besteht in dem Versuch, im Dialog etwas über die Prozessdynamik und die Systemstruktur in Erfahrung zu bringen, um Muster des Gelingens zu ermitteln.

¹ Der Satiriker Walter Moers hat einmal behauptet, Bücher könnten töten. Ganz so ist es mit diesem Text nicht, jedoch ist Vorsicht geboten, wenn man möchte, dass die eigene Weltansicht stabil bleibt.

² Flow ist ein Gefühl des Einklangs mit sich selbst und der Mitwelt. In einem Unternehmen läuft dann alles in Selbstorganisation. Vgl. Csikszentmihaly 1996, 2004.

Schon früh hat *Dieter Ahlert* die Beziehungsaspekte und verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnisse im Verhältnis von Marktteilnehmern thematisiert und bis heute nicht aus dem Blick gelassen.³ Damit erkannte er, dass die wesentlichen Probleme im Management in der Interaktion zwischen Marktteilnehmern entstehen, aber auch durch die Verbesserung der kommunikativen Beziehungen gelöst werden können. Heute gewinnt die **Behavioral Economy** wieder an Bedeutung, weil sich viele Verhaltensphänomene nicht recht mit der herkömmlichen Theorie erklären lassen.

1.1 Die Wirklichkeit entsteht im Individuum

Während Manche (häufig Studentinnen) bei 20 Grad Raumtemperatur frösteln und kauern, empfinden es Andere (häufig Studenten) im gleichen Raum unerträglich warm. So schwierig das auch zu akzeptieren ist, Wahrnehmungen und Gefühle produzieren wir nur selbst und ringen darum, diese Sichtweisen mit Anderen zu teilen.⁴ Da wir nach Anerkennung im sozialen Umfeld streben, tendieren wir zur Erfüllung von Erwartungen anderer. Nach der so genannten Santiago-Theorie von *Maturana* und *Varela* wird Wirklichkeit durch die individuelle Erfahrung eines Organismus erzeugt.⁵ Unsere Weltsicht entspricht nicht der objektiven Wahrheit, weil alles was wir wahrnehmen (und damit selektieren), denken und kommunizieren unmittelbar Teil dieser Wahrheit wird und sie damit verändert. Zudem können wir nur Erwartungen äußern über das Verhalten der anderen Menschen und sind damit einer hoch unsicheren und dynamischen Situation ausgesetzt. Wir schaffen uns Möglichkeiten durch individuelle Selektion und können beeinflussen, indem wir uns mit Anderen verständigen.

³ Vgl. insbesondere Ahlert 1986, Ahlert/Kenning 2007 und Ahlert/Becker u.a. 2002. Dieter Ahlert hat damit den entscheidenden Impuls für meine Forschungen gegeben und das zudem in einer Zeit, als nur wenige sich mit diesen Ansätzen beschäftigten.

⁴ Vgl. zur gewaltfreien Kommunikation und damit zur Koevolution von Wirklichkeit: Rosenberg 2005.

⁵ Der Begriff „Wirklichkeit“ erklärt im Unterschied zum Begriff Realität reale Erscheinungsformen als Phänomene, die eine Wirkung haben oder ausüben können. Insofern sind auch subjektive, emotionale Zustände der Wirklichkeit zugehörig, da auch sie Wirkung zeigen. Wirklichkeit ist also etwas, das wirkungsvoll wahrgenommen wird. Diese erweiterte Verwendung des Begriffs findet man vor allem in der Psychologie und in der Kommunikationsforschung, während sie in den Naturwissenschaften oft noch abgelehnt wird, weil sie zu Missverständnissen führen könnte. Die Wahrheit wird als Übereinstimmung mit Wirklichkeit definiert. Die Wissenschaften verwenden als ein Kriterium für Wahrheit die Beobachterunabhängigkeit beziehungsweise nach einem moderneren Konzept die Widerspruchsfreiheit zum Beobachtbaren. Da es eine Beobachterunabhängigkeit nicht geben kann, wird diese Konzeption problematisch. Ein wenig weiter kommt man mit dem Begriff Wahrhaftigkeit, das man also Aussagen und Verhalten in Einklang bringt. Wahrheit entsteht nach meiner Auffassung im Dialog über Sichtweisen der Wirklichkeit. Eine umfassende Diskussion dazu finden man in Roth 1997; Varela/Thompson/Rosch 1997, 2005; Watzlawick 1976; Watzlawick (Hg.): 1985. Weick 1985.

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.⁶ Informationen entstehen aus Unterscheidungen, die von Individuen vorgenommen werden. Die individuellen Wahrnehmungen, die Selbstsicht, die Bedeutungszumessung zu bestimmten Reizen geschieht auf der Basis eigenen Erlebens. Wir nehmen sozusagen autobiografisch wahr, wie das *Hans J. Markowitsch* und *Harald Welzer* eindrücklich vermitteln.⁷ Wir selektieren aus Möglichkeiten und produzieren Wirklichkeitsentwürfe in unseren Gehirnen. Dabei tendieren wir zur Bestätigung des Bekannten. Wir nehmen wahr, wir erkennen, was wir kennen, da wir für das Bekannte mehr Rezeptoren ausgebildet haben, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, wieder nur unsere Erfahrungen zu bestätigen. Wir suchen ein allgemeines Wissen und auch eine Gewissheit bezüglich der Gestaltungsobjekte in der Umwelt, doch das trägt. Wirklichkeit wird ausgehandelt, vereinbart oder koexistiert in verschiedenen Varianten. Eigene Wahrnehmungen werden individuell kommuniziert und im Dialog mit anderen Akteuren ausgehandelt. Die Auseinandersetzung mit differenten Sichtweisen ergibt Lernchancen und ist Voraussetzung zur Entwicklung einer gemeinsamen Wirklichkeit. Damit landen wir bei der relationalen Betrachtung von System und Umwelt.

1.2 Wirklichkeit fließt und zugleich in mehrere Richtungen

Alle Phänomene werden erst aus der Beziehung von Beobachtern und Beobachtetem erklärbar.⁸ 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 sind nicht in Personen verankert und menschliche 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. Zukünftige

⁶ Vgl. v. Foerster 2005, S. 27 und 1999.

⁷ Vgl. Markowitsch/ Welzer 2005.

⁸ Vgl. zur sozialen Konstruktion von Wirklichkeit besonders Berger/Luckmann 1972 und den darauf basierenden Diskurs.

Wirklichkeit entwickelt sich somit paradox, unvorhersehbar und überraschend für den Beobachter und es entsteht dynamische Komplexität, die wir nur scheinbar überschauen können. Triviale Systeme, die prognostizierbar sind mutieren zu non-trivialen.

Wirklichkeit verstehen wir deshalb als ein soziales, zwischen Gehirnen relational erzeugtes Konstrukt. Sogar die Quantenphysik angefangen mit Heisenberg hat mit der so genannten Unschärferelation auf den Umstand hingewiesen, dass ein Messergebnis von der Beobachterperspektive abhängig ist.⁹ Individuelle Erlebniswirklichkeit ist das, was ein Mensch für sich wahrnimmt und auf sich wirken lässt. Soziale Wirklichkeit wird daraufhin in kommunikativen Handlungen vereinbart. Kommunikanten beeinflussen sich gegenseitig in ihren Wahrnehmungsweisen, sie stellen wechselseitig Kontexte dar, die sie mitgestalten.

2 Das systemisch-relationale Modell

Für die relationale Betrachtung der Welt benötigt man ein Erklärungsmodell. Dieses beinhaltet soziale Systeme als Interaktionsforen und Identitätsgebilde, ein systemisches Prozessmodell sowie Theorien über die Funktionsweise der Kommunikation und das menschliche Verhalten.

2.1 Denken und Handeln in Systemen

Die Systemforschung fand ihren Ursprung nicht zufällig in der Psychoanalyse und -therapie. Anschaulich beschreiben *Helm Stierlin* und *Fritz Simon* den Wandel von der Individuen- zur Systembetrachtung.¹⁰ Einzelnen Personen zugeschriebene Störungen resultieren häufig aus den spezifischen Beziehungen und den Kontextbedingungen. Es ist auch außerordentlich fragwürdig, den Therapeuten die Deutungsmacht von Phänomenen, Erlebnissen und Träumen zu überlassen. Es wurden gar Versuche unternommen, „gesunde“ Menschen mit einer zugeschriebenen Störung in die Psychiatrie zu schicken. Prompt wurden diese Menschen als psychisch Kranke in diese Systeme „eingebaut“. Auch kommunikative Probleme in den Psychiatrischen Kliniken können erst mit einer Außenperspektive erkannt und kuriert werden.¹¹ Soziale Systeme kon-

⁹ Vgl. z.B. Zeilinger 2005, S. 74f.

¹⁰ Vgl. Stierlin 1997, S. 59ff; Simon, F. 1997.

¹¹ Vgl. Simon, F. 1997, S. 7ff.

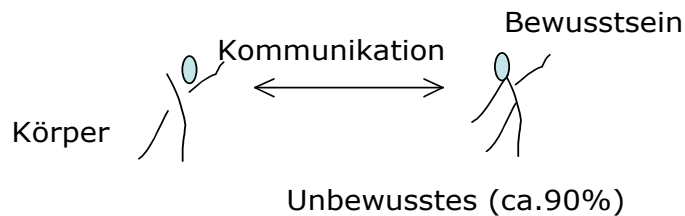
stituieren sich in kommunikativen Handlungen. Demzufolge entstehen Probleme und Lösungen gleichermaßen durch Kommunikation. Es ist dann entscheidend, die Interaktionen zu beobachten und gegebenenfalls zu ändern, um das System verbessernd zu entwickeln. Der Ansatzpunkt ist in den Beziehungen und dem Kontext, weniger in einzelnen Akteuren zu finden.

2.2 Kommunikation und Verständigung

Die Verständigung ist unwahrscheinlich, da jeweils die Teilsysteme Bewusstsein, körperliche Prozesse und Kommunikation relativ unabhängig operieren.¹² Soll heißen, der Körper spürt Signale und Reize der Umwelt, das Bewusstsein verleiht Bedeutung, selektiert und schenkt Aufmerksamkeit und die Kommunikation gibt Ausschnitte davon kund. Wir wissen (unbewusst) mit unserem Körper viel mehr, als uns bewusst ist. Der Körper weiß alles und vergisst nichts. Andererseits beeinflussen wir durch unser Denken die Wirklichkeit. Das erkennende Denken selektiert Realität, bewertet und ringt um ein kohärentes Verstehen und Erkennen der Umwelt. Die Kommunikation führt zur Teilhabe an sozialen Prozessen und teilt die Erkenntnisse oder Teile davon an andere mit. Dadurch verändert sich die Welt jedoch und das gerade noch konsistente Bild der Welt verändert sich. Dazu kommen zudem noch die unbewussten Anteile, die auf eine nicht genau erklärbare Weise mit übertragen werden. Ein Beispiel: Wenn ich jemanden sage „Du bist mein Freund“. Dann ist das erstens ein Wagnis, weil ich nicht weiß, ob es erwidert wird. Zweitens verändern die Worte unmittelbar etwas im Gegenüber.

So verschieben und verändern sich Beziehungen und damit Wirklichkeit permanent und es liegt an der Beobachterposition und dem individuellen Erfahrungen, wie wir diese dynamische Wirklichkeit empfinden und beurteilen.

Abbildung 2-1: Bewusstsein, Körper und Kommunikation



¹² Vgl. Luhmann 1981, Bergmann 2001a.

Wir spüren - eventuell intuitiv – ein Phänomen, das uns nur teilweise bewusst ist und sprechen über unsere Empfindungen in selektiver Form. Der andere nimmt die Kommunikation auf, decodiert sie mit seinem autobiografisch geprägten Wahrnehmungs- oder Bewusstseinssystem, spürt irgendetwas davon und antwortet in seiner Sprache über die wahrgenommenen Fragmente. Verständigung wird unwahrscheinlich, weil wir etwas nicht verstehen (fremde Sprache, akustisch nicht wahrnehmbar, keine Rezeptoren ausgebildet), anders verstehen (andere autobiografisch geprägte Assoziationen) oder nicht akzeptieren (andere Werte, Erkenntnisse und Leitmotive). Verständigung wird insbesondere schwierig, wenn die Gesprächspartner ihre Affekte und emotionalen Assoziationen ungefiltert in das Gespräch einbringen, also **selfhugging** betreiben, d.h. sofort alles auf sich beziehen. Dadurch wird die „Mitteilung“, dass man Elemente der Kommunikation miteinander teilt, hoch unwahrscheinlich. Die reflektierte Betrachtung eigener Gefühle in der Beziehung zu anderen bezeichnet u.a. *Dale Goleman* als „Emotionale Intelligenz“. Die Fähigkeit empathisch und verständigungsorientiert zu kommunizieren fasst er unter den Begriff „Soziale Intelligenz“.¹³

2.3 Die Macht der Umstände

Es zeigt sich, dass Menschen häufig Entscheidungen treffen, die in ihrer Wirkung gegen sie selbst gerichtet sind. Anders ist der Kauf, der zu Verschuldung führt, der Genuss von Rauschmitteln und die Aufrechterhaltung von Beziehungen zu Gewalttätern nicht zu erklären. Negative Beispiele für die Wirkung des Umfeldes sind die Milgram und Stanford Experimente, wo sich Menschen in autoritären Strukturen außerordentlich gehorsam und devot verhielten.¹⁴ Dieses von sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten sehr ähnlich gezeigte Verhalten kann nahezu als Invariante bezeichnet werden. Interessant ist, dass mit zunehmender persönlicher Nähe (Kontextänderung), das sadistische Verhalten nachlässt. Bildung oder Ethik haben, wie *Harald Welzer* frappierend nachweist, kaum einen „normalen“ Menschen vor Untaten in der Nazizeit bewahrt. Hoch gebildete, religiöse Menschen mutierten zu Massenmördern innerhalb von wenigen Wochen. Versorgt mit einer verführerischen Ideologie, Begründungen für die Notwendigkeit für ihr Tun und einem starken sozialen Gruppendruck, wandelten sie sich zu grausamen Tätern.

Diese bitteren Erkenntnisse lassen sich natürlich auch ins Positive wenden. In kooperativen und vertrauensvollen Umfeldern agieren Menschen mit hoher Wahrscheinlichkeit generös und freundlich, wie das der Nobelpreisträger *Kahneman* und andere

¹³ Vgl. Goleman 1996 und 2006.

¹⁴ Vgl. Milgram 1982 und als Überblick: L. Slater 2005. Kürzlich hat der Initiator der Stanford Gefängnis Studien seine Erkenntnisse zusammengeführt. Vgl. Zimbardo 2007. Anschaulich wirkt insbesondere der Film „Das Experiment“ von O. Hirschbiegel.

aufgezeigt haben.¹⁵ Hervorstechend sind zum Beispiel die Erkenntnisse, dass menschliches Verhalten weniger durch Egoismus und vielmehr durch Fairness und Kooperation geprägt ist. Der Mediziner *Joachim Bauer* hat darauf hingewiesen, dass der Mensch schon direkt nach der Geburt auf Kooperation angewiesen ist. Das Baby muss dafür sorgen, mit Hilfe anderer die Ernährung sicher zu stellen und hat evolutionär trickreiche Elemente geschaffen, die Unterstützung zu sichern (Duft, Kindchenschema etc.). Schon als Baby verfügt der Mensch über Spiegelneuronen, die ermöglichen, die mütterlichen Gestiken und die Stimme nachzuahmen. Dabei ist eine wirkliche Beziehung zu einem Menschen notwendig, da sich dieser Effekt instrumentell nicht einstellt. Die Spieltheorie hat bisweilen einige deutliche Hinweise ermittelt, dass kooperatives Verhalten auf Dauer deutliche Vorteile hat. Der kluge Egoist kooperiert.¹⁶ Ein weiteres gutes Beispiel wurde in dem Dokumentationsfilm „*Rythm is it*“ über ein Tanzprojekt mit Schülern aus Berlin geschildert. Innerhalb von sieben Wochen konnten Schüler, die zuvor noch nie ein klassisches Konzert genossen und keine Erfahrung mit Tanz hatten, das fulminante Stück „*Sacre du Printemps*“ mit den Berliner Philharmonikern aufführen. Ihr Selbstwertgefühl hatte sich deutlich entwickelt, der erzeugte **flow** bewirkte eine Ausweitung der zuvor vermuteten Kompetenzen.

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*.¹⁷ Sie haben mit ihren berühmten Experimenten besonders nachgewiesen, dass Menschen unter spezifischen Kontextbedingungen zu blindem Gehorsam neigen und gewalttätig werden können. Diese Experimente zeigen aber auch, dass das menschliche Verhalten zur Kooperation und Selbstlosigkeit tendiert, wenn bestimmte Bedingungen gegeben sind.

Im **Ultimatum Game** wird gezeigt, dass Menschen grundsätzlich zu Fairness und Kooperation neigen. Wenn Menschen einen Geldbetrag geschenkt bekommen, unter der Bedingung, dass sie einen Teil davon mit einer anderen Person teilen, dann führt das in den meisten Fällen nicht dazu, dass nur ein kleiner Betrag abgegeben wird, sondern man gibt häufig 40-50% des Betrages ab. Im **Allmende-Spiel** werden den Spielern z. B. 50 € Grundkapital ausgehändigt. In jeder Runde kann jeder Spieler einen Teilbetrag in die Gemeinschaftskasse geben, die nach jeder Runde verdoppelt wird. Schmarotzer stellen sich dort gut. Wenn man zusätzlich eine Bestrafung einführt (mit 1 € Einsatz darf ein Spieler einem anderen eine Strafe von 3 € auferlegen), stellt sich nach wenigen Runden ein kooperatives Verhalten ein. Nicht nur die monetäre

¹⁵ Vgl. Kahneman/Tversky 1979 und Tversky/Kahneman 1992, Zimbardo 2007.

¹⁶ Vgl. Bauer 2006, S. 7ff, Bauer 2004, S. 12ff und 2005.

¹⁷ Vgl. Buchanan 2007, Milgram 1974, Zimbardo 2007.

Bestrafung, sondern auch die geringere Anerkennung und Reputation in der Gruppe führt zur Kooperation. Nun lässt sich feststellen, dass in unterschiedlichen Kulturen und Gesellschaften diese Spiele zu unterschiedlichem Verhalten führen. Sehr dezentral, demokratisch organisierte Gesellschaften erzeugen eine grundsätzlich höhere Kooperationsbereitschaft. Auch in Studiengängen kann Egoismus erlernt werden. BWL- Studenten (in hohen Semestern) neigen im **Ultimatum Game** zu geringer Kooperationsbereitschaft.

Der Initiator des **Stanford Prison Experiments** hat aus seinen reflektierten und intensiven Analysen ein 10 Stufen Programm entwickelt, wie Menschen den ungewollten Einflüssen eines negativen Kontextes entgehen können. Und er befasst sich mit der Entwicklung heroischen und altruistischen Verhaltens.¹⁸

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

Die Aktivierung, Wahrnehmung, kognitive und emotionale Verarbeitung geschehen dann individuell persönlichkeitsdeterminiert und führt zu spezifischen Resultaten der Kommunikation (Emotionen, Einstellungen, Lebensstile, Werte). Das aktuelle „Ich“ ist vorgeprägt durch das vergangene, historische „Ich“, welches wiederum von dem familiären Ursprungskontext wesentlich mitbestimmt wurde. In einem Familiensystem werden Kinder mit Erwartungen, Rollenbildern und Gebräuchen massiv beeinflusst. Nicht immer in die von Eltern gewollte Richtung, aber eben wirkungsvoll. Nonkonformität bedarf eines ausgebildeten Selbstbewusstseins und Urvertrauen, das hilft Angst (eher unbestimmt und diffuse) und Furcht (überlebensnotwendig) zu unterscheiden. Hier zeigt sich, dass eine unbedingt liebevolle und unterstützende Umgebung den jungen Menschen erst ein selbstbestimmtes Leben ermöglicht. Die erlernten Werte und Lebensstile wirken dann zurück auf das soziale Milieu und werden wie-

¹⁸ Vgl. Zimbardo 2007, S. 451ff bzw. S. 457ff.

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

²⁰ Vgl. Surowiecki 2003 S. 129ff. Menschen koordinieren sich hierbei über ähnlich Wissensbestände. Fremde treffen sich in New York um 12 Uhr mittags am Central Station. **Schelling Points** sind nach dem Ökonomen Th. Schelling benannt.

derum von diesem beeinflusst. Es wird der Kreislauf von Umwelt, Individuum, dessen kognitiven Prozessen und den Resultaten deutlich. Die „Wirklichkeit“ der Umwelt, der Persönlichkeit sowie der Vorgänge wird dabei relational mit Anderen ausgehandelt.

Die umgebende Kultur stiftet Verhaltensnormen, Regeln und Werte. Somit dient Kultur der Koordinierung und mentalen Programmierung.²¹ Dabei spielen Rangordnung und Macht eine erhebliche Rolle. „Alle Akteure im gesellschaftlichen Kontext machen bestimmte Setzungen um die „Realität“ zu beschreiben. Diese Setzungen sind Unterscheidungen, die uns helfen die Welt zu beschreiben. Setzungen sind aber nicht individuell spontan getroffene Unterscheidungen, sondern gesellschaftlich begründete Differenzierungsangebote. Wir sehen und beschreiben die Welt so wie wir sie für real halten, weil wir gelernt haben, bestimmte Setzungen, Unterscheidungen so und nicht anders zu treffen.“²²

In allen gesellschaftlichen Bereichen spielt die Deutungsmacht eine große Rolle. Machtprozesse resultieren in der Regelung von Deutungsalternativen. Das geht von der Schule, über die Unternehmen bis in die Politik hinein – hier werden Wirklichkeiten geschaffen, die es vielen Individuen deutlich erschweren teilzunehmen oder sich gegen dargebotene Angebote mit eigenen Konzepten durchzusetzen. Augenfällig wird das besonders im modernen Marketing. Es werden Geschichten ersonnen und als Lebenswelten und Werte vorgegeben. Es wird dann schwierig gerade als junger Mensch, seine eigenen Ideen und Stile aufrechtzuerhalten, nicht die Markentrends aufzugreifen und dabei den Kontakt zu seiner Entourage, Szene und den Peers zu verlieren. In der Politik werden zudem mit den Medien Stimmungslagen erzeugt und damit Deutungsmacht ausgeübt, wenn über Militäroperationen oder politische Skandale nur in gefilterter Version berichtet wird. Im Prinzip geht es darum, welche gesellschaftliche Gruppe die Geschichtenproduktion über die Wirklichkeit dominiert.²³

2.4 Die relationale Persönlichkeit, Identität und Kompetenz

Viele Leser werden vielleicht selbst die Erfahrung gemacht haben, dass ein und dieselben Schüler von unterschiedlichen Lehrern (und natürlich auch Hochschullehrern) vollends unterschiedlich beurteilt, und dass die Kompetenzen von Menschen je nach Kontext (Inuits in der Kernforschung, Einstein im Nordmeer) sehr unterschiedlich

²¹ Vgl. Hofstede 1997.

²² Vgl. Schmidt 2003, S. 31f 12 Vgl. Stierlin 1997, S. 59ff; Simon, F. 1997 13 Vgl. Simon, F. 1997, S. 7ff

²³ Vgl. Bourdieu 1974 und 1987.

eingeschätzt werden. So kann es sein, dass ein Lehrer durch bestimmte äußere Merkmale an bestimmte Bilder in seinem Gedächtnis erinnert wird und eine Zuschreibung vornimmt, die der Schüler ausgelöst, aber nicht verursacht und schon gar nicht intendiert hat. Jeder Mensch braucht andere, um seine Identität bestätigen zu lassen. Das Anderssein der Anderen macht die Abgrenzung des Eigenen einfacher. Diese Unterscheidung muss aber mit einer Anerkennung des Anderen verbunden sein, da ansonsten die Kommunikation zerbricht und damit der Respekt verloren geht. Koevolution, also gegenseitige Förderung erscheint insbesondere dann möglich, wenn sich Menschen in ihrer unabhängigen Andersartigkeit wechselseitig anerkennen. An andere Stelle haben wir am Beispiel der Kompetenzen und Kompetenzentwicklung verdeutlicht, dass die Fähigkeiten eines Menschen, von anderen zugeschrieben werden. Auch Kompetenzen von Unternehmen und anderen sozialen Systemen werden extern zugeschrieben, also sozial entwickelt.²⁴

Leitmotivationen, Persönlichkeit und Kompetenzen eines Menschen lassen sich nur relational, also in der spezifischen Beziehungskonstellation bestimmen. „As conscious beings, we exist only in response to other things, and we cannot know ourselves at all without knowing them. Facts about ourselves are not peculiarly solid and resistant to skeptical dissolution.“²⁵ Das individuelle Verhalten wird maßgeblich durch die Umfeldbedingungen bestimmt. Demnach wird man auch bei noch detaillierteren Analysen von Gehirnströmen oder der Entzifferung des Genoms wenig über das menschliche Verhalten erfahren. Entscheidend ist, die Aktivitäten zwischen den Gehirnen zu erforschen. Auch wenn zum Beispiel als Bahn brechende Erkenntnis die Auswirkungen der Marke auf die Hirnaktivitäten verkündet wird, mutet das Ergebnis doch eher banal an: Die Marke soll neocortikal entlasten und zugleich emotional aufladen.²⁶ Die Neuro-Marketing Forschung sollte sich u. E. mehr mit den Interaktionen und der Relationalität beschäftigen.

Die einzelnen Akteure in sozialen Systemen agieren nach Maßgabe ihrer individuellen Wahrnehmungen und Kognitionen, welche von den sozialen Umfeldfaktoren beeinflusst sind. Das Milieu und die Familienkonstellation prägen in hohem Maße, wie sich ein Mensch im Rahmen seiner genetisch vererbten Möglichkeiten entwickelt. Ererbte und besonders erworbene Eigenschaften tragen zur Ausbildung des Individuums bei. Die Konstitution, das Temperament und das Spektrum der Intelligenz sind genetisch nur in einem weiten Rahmen vorgeprägt. Wobei sowohl die Gene als auch die neuronale Ausstattung während der Lebensspanne veränderbar sind, wie das die Epigenetik und die Neurobiologie herausgefunden haben.²⁷ Außer einem gewissen Spektrum scheint das Selbst in weitem Umfang gestaltbar. Der Einfluss ist groß, nur kann man nicht davon ausgehen, dass alles in intendierte Richtungen verläuft. Die Persönlich-

²⁴ Vgl. Bergmann/Daub/Meurer 2006, S.21; Erpenbeck/Heyse 1999, Erpenbeck/Rosenstiel 2003.

²⁵ Frankfurt 2005, S. 64f.

²⁶ Vgl. www.neuro-economy.de; Linke 1999, 2001, Locke 2003.

²⁷ Vgl. Darstellung bei Goleman 2006, S. 16f und 220ff.

keit, die Kompetenz und das Selbstbild entwickeln sich in sozialen Prozessen, die schon pränatal beginnen, perinatal und postnatal bis zum etwa vierten Lebensjahr maßgeblich in Interaktionen mit dem Umfeld entstehen. In diesem frühen Lebensalter sind neurobiologisch alle Grundstrukturen gebildet, die Gene sind dann aber kein Schicksal. Danach geht es um die Ausprägung, die Entwicklung, Bewertung und das Ausleben von Fähigkeiten. Individuen ändern sich typmäßig scheinbar kaum noch, weil in den meisten Fällen der soziale Kontext stabil bleibt.²⁸ Es werden Potenziale (z. B. der Intelligenz), Ausprägungen und Wirkungen des Charakters aber noch deutlich beeinflusst und eben in innovativen Umfeldern wirksam veränderbar. Mit dem Erreichen der Adoleszenz kann in der Regel mit stabilen Persönlichkeitsmustern gerechnet werden, weil auch in der Interaktion mit dem sozialen Umfeld eine stabile Selbst- und Weltsicht konstruiert wurde. Diese bestimmen das Verhalten und die Bewertung von Ereignissen maßgeblich. Immer bleibt die Persönlichkeit eines Menschen jedoch offen und veränderbar. Das Individuum ist immer auf andere Menschen ausgerichtet und angewiesen. Wenn sich die Kontexte deutlich verändern, kann es zu einer deutlichen Veränderung der Wirkung eines Menschen kommen: Identität und Persönlichkeit, zugeordnete Kompetenzen und die Selbstsicht geraten in Fluss. So schreibt zum Beispiel der ungarische Schriftsteller *Imre Kertész*, dass er von einer konstanten Identität in seinem Leben nicht reden kann, Die Kontexte haben sich in seinem Leben mehrfach vollständig geändert und damit seine Identität. Und das kann der Autor dieses Textes berichten: Menschen verwandeln sich in der in der beruflichen Vorgesetzten-Rolle zu autoritären Zuchtmeistern, oder scheinen im Haushalt plötzlich ihre überragenden Organisationsfähigkeiten zu verlieren.

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

²⁸ Die Zwillingforschung kommt zu sehr zwiespältigen Ergebnissen. Wenn man immer überprüfen würde, ob zum Beispiel eineiige Zwillinge im ähnlichen sozialen Kontext gelebt haben, könnte man feststellen, dass das Umfeld in zweifacher Weise merklich wirkt. Einmal als Bestätigungsrahmen für soziale Anerkennung, zum anderen als Erfahrungsbereich. Das soziale Umfeld tendiert zur Bestätigung der Ähnlichkeit von Zwillingen, sodass die genetische Determination als self fulfilling prophecy dient. Goleman 1999, 2006 S. 222 und 231ff.

Kompetenzen sind spezifische Problemlösefähigkeiten, die von anderen einem Subjekt zugesprochen werden.²⁹ Diese typspezifische Fähigkeit wird bei stabiler Umweltlage fortwährend bestätigt. Nur wenn ein deutlicher Kontextwechsel stattfindet (Eintritt in ein Unternehmen, Umzug, Emigration), kommt es zu einer Variationsmöglichkeit. Obwohl nicht nur theoretisch jeden Tag eine Neuorientierung, eine neue Sichtweise oder ein neues Lebenskript gewählt werden kann, wählen die meisten Menschen Stabilität. Da - wie wir oben schon erwähnt - Gene und Gehirn veränderbar sind, ließen sich in jedem Falle mannigfache Möglichkeiten des Selbst und des Erlebens denken. Auf jeden Fall kann es als problematisch gelten, Menschen oder soziale Systeme einen spezifischen Typ, Merkmale, Eigenschaften oder gar Defizite und Krankheiten zuzuordnen. Menschen und soziale Kulturen wirken je nach Kontext und Beobachterperspektive anders, Zuschreibungen, Labeling sind einseitige Auslegungen von Wirklichkeitserfindern mit selbst zuerkannter Deutungsmacht.

2.5 Imitation - Kooperation - Reputation

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

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

Die Komplexität resultiert aus den Interaktionen an sich schon komplizierter Akteure, deren individuelles Verhalten wenig durchschaubar und prognostizierbar erscheint.

²⁹ Vgl. Bergmann/Daub/Meurer 2006.

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.³⁰

Das Ausscheren aus der Gemeinschaft ist schnell mit Gefahr und Widerstand verbunden und wird damit unwahrscheinlich. So kann es auch zu kollektivem Unsinn kommen und das Lernen sowie die Kreativität erlahmen. Schnell wird bisher unübliches zur Gewohnheit und es entsteht wenig Neues. Kollektives Verhalten mutiert zu organisiertem Wahnsinn, der sich im Schwarm noch rückkoppelnd multipliziert.³¹ Es kann sein, dass eine lange Zeit nichts passiert, dann aber plötzlich eine deutliche Resonanz auftritt und sich der Trend verstärkt.

Über das Internet und **Chatrooms** diffundieren Ideen zudem in hoher Geschwindigkeit, wachsen sich zu **fads** oder gar zu tragenden Trends aus. Wir stehen unbewusst in Kontakt zu Menschen über weite Distanzen und wir beeinflussen uns gegenseitig. Wir benötigen nur etwa sechs Personen, um weit (auch inhaltlich) entfernte Personen in Verbindung zu bringen.³² So können sich Verhaltenstrends und Lebensstile sehr schnell verbreiten.

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

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

Kollektiver Wahn bricht aus, den man aus der Beobachterperspektive höherer Ordnung kaum nachvollziehen kann. So ist auch das Verhalten in Bezug auf Ressourcen-

³⁰ Vgl. Bergmann 2008.

³¹ Vgl. Fuchs 2007.

³² Vgl. Watts 2003.

verbrauch und Lebensstil schnell erklärt und sieht mit Abstand betrachtet „irre“ aus. Erst durch die Konfrontation mit den Folgen des eigenen Handelns wird das „Irre“ klar und spürbar. 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 eine 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.

2.6 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. Ähnlich wie Schwärme in der Natur, die sich mit drei Regeln koordinieren: Tendere zur Mitte, bewege Dich nicht schneller als die anderen, versuche nicht zu kollidieren.³³ 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.

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.³⁴ Gerade wenn die Schwarmmitglieder nicht untereinander 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.³⁵

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

³³ Sehr komplexe menschliche Schwärme werden über nur wenige Regeln koordiniert. So z.B. der Straßenverkehr. Auch das Fußballspiel lebt von den großen Spielräumen, macht aber nur Spaß bei Einhaltung weniger aber wichtiger Regeln. Vgl. Bergmann 2008. Vgl. auch Buchanan 2007.

³⁴ Vgl. Surowiecki 2003.

³⁵ Vgl. hierzu besonders die Studien von Gerd Gigerenzer: Gigerenzer 2007.

erzeugt überdurchschnittliche Resultate, die in anderen Organisationsformen aufwändig entwickelt und eingekauft werden müssen.³⁶

3 Mitweltgerechtes Management durch Kontextgestaltung

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 entstehen aus dialogischer Kommunikation³⁷. Alle Artefakte sind „manifestierte Kommunikation“, sie erwachsen quasi den Kommunikationsepisoden.³⁸ Die Art und Weise der interaktiven Gestaltung und Entstehung spielt insofern eine große Rolle. Wie ein Bildhauer können wir das Wesen der Dinge erst durch die Erfahrung und im Lesen des Materials erwerben. *Richard Sennett* führt uns die Bedeutung des interaktiven und bewussten Gestaltens vor Augen. Die Aneignung des Objektes durch Erprobung, Dialog und Experiment lässt uns bessere Entscheidungen über die Verwendung entwickeln.³⁹ Das gleiche gilt auch für Organisationen und sonstige soziale Systeme, die man mitgestalten kann und die einem nicht als Diktat oktroyiert werden. Gute Lösungen entstehen im Dialog widerstrebender Interessen und Sichtweisen. Es entwickelt sich Vitalität und **flow** bei allen Beteiligten.

Es sollte deutlich geworden sein, dass der Kontext und die Beziehungsstruktur für menschliches Verhalten entscheidend wirken. Im Folgenden geht es um die verbessernde Veränderung durch Diagnose, Therapie und Lernen in sozialen Systemen. Das systemische Konzept basiert auf dem Prozessmodell des Solution Cycle mit drei Hauptphasen: der Diagnose, der Therapie und der Reflexion⁴⁰ Kommunikations- und Interaktionsprozesse verlaufen nach einem spezifischen Grundmuster. Die wesentli-

³⁶ Dies ist zum Beispiel der große Vorteil von Google gegenüber Microsoft.

³⁷ Vgl. Habermas 1983, Bergmann 2001b.

³⁸ Vgl. Bergmann 2001.

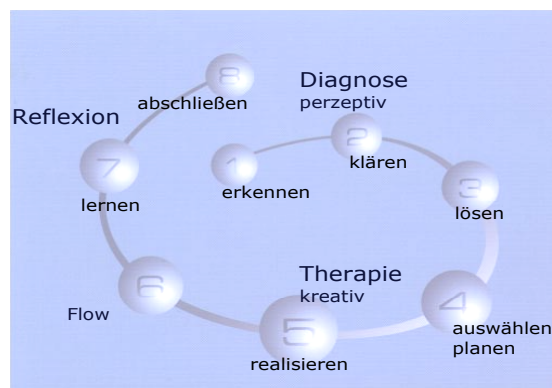
³⁹ Vgl. Sennett 2008.

⁴⁰ Vgl. Bergmann 2001.

chen 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.

Abbildung 3-1: 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, 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.

3.1 Diagnose - und Beziehungsentwicklung

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

3.1.1 Gelingende Beziehungen entwickeln und Vertrauen bilden

Der berühmte Philosoph *Paul Ricoeur* hat in seinem letzten Buch die Anerkennung zum Thema gemacht.⁴¹ Die Wechselseitige Anerkennung, die das Ziel der Kommunikation und Beziehungsentwicklung ist, basiert auf dem Erkennen und der Anerkennung des Selbst. Ein soziales System oder ein Akteur müssen zunächst sich selbst erkennen, also die spezifische Kompetenz und Kultur erkennen und dann anerkennen. Erst auf diesem Fundament kann im Austausch mit anderen Marktpartnern Geltung verschafft werden. Ein Unternehmen wird dann am ehesten Wert geschätzt, wenn die Kunden den Eindruck gewinnen, dass auch sie anerkannt werden. Wenn in einem Unternehmen Umsatz-, Image- oder sonstige Probleme auftauchen, geht es danach zunächst darum, die Auslöser in der eigenen Kultur ausfindig zu machen, das Fehlende zu ergänzen.

Beziehungen entwickeln sich entweder in Richtung einer Kollusion, also einer Erstarrung in ein routiniertes Miteinander ohne Ereigniswert und Bedeutung oder in Richtung einer Koevolution⁴², das heißt, zu einem lernenden System, in dem sich die Akteure gegenseitig Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen und lernend kooperieren. Gute Partner sind immer diejenigen, bei denen man den Eindruck gewinnt, sie erzeugen erweiterte Möglichkeiten und suchen nach Entwicklungschancen, die den Anderen nicht brauchen, sondern aus freien Stücken unabhängig den Lebensweg mitgehen. In dem Dokumentationsfilm „*Rythm is it*“⁴³ erzählt der Choreograph von seinen Erfahrungen: „Das Lachen und Kichern, während Andere etwas vorführen, zeugt von einer inneren Versagensangst und, ein wahrer Freund, lacht niemanden aus, sondern fördert die Entwicklung seines Freundes.“

Wir sind kooperative Wesen, die sich sehnen nach Beziehungen, nach Austausch, Anerkennung und Miteinander. Das Erlebnis gelingender Beziehungen führt zu einem Oxytocin Ausstoß, zu einem Glücksgefühl und **flow**, wie es Joachim Bauer beschreibt.⁴⁴ Das Scheitern von Beziehungen hingegen erzeugt Frustration, einen Einbruch der Motivation bis hin zur Aggression und Wut.⁴⁵ *Joachim Bauer* erläutert weiter, dass der Sinn des Lebens im Aufbau von stabilen sozialen Kontakten besteht. Die Wut resultiert aus der Angst, allein zu bleiben oder wenn die Beziehungen bedroht erscheinen. Allen Akteuren sollte Gelegenheit gegeben werden, ihre Gefühle zu ä-

⁴¹ Vgl. Ricoeur, 2006

⁴² Diese Begriffe stammen von dem Beziehungs- und Paarforscher Jürg Willi. Vgl. Willi 1999

⁴³ Vgl. *Rythm is it*. Eine Dokumentation eines Tanzprojektes mit Berliner Schülern und den Berliner Philharmonikern.

⁴⁴ Vgl. Bauer 2005, S. 59f.

⁴⁵ Vgl. Bauer 2006, S. 128ff.

ßern, sich Unterstützung holen zu können und Beziehungen auf eine andere Basis zu heben. In schwierigen Situationen lohnt es sich zudem, robuste universelle – das heißt Kontext- und Kultur unabhängige – Verständigungsmittel zu nutzen. Diese Mittel sind Musik, Lächeln und Lachen, sowie Spiele und Sport. Alle anderen Formen der Kommunikation können zu tief greifenden Missverständnissen führen.⁴⁶

3.1.2 Diagnose: Die fehlenden Elemente finden

„*The evidence of absence, is not the evidence of absence*“, hat der amerikanische Autor *Carl Sagan* formuliert. Oder: Wenn ich in den Wald gehe und Pilze suche, aber keine finde, heißt das nicht, dass es dort keine gibt.⁴⁷ Was wirklich ist und wirkt, kann ich nicht dadurch entscheiden, was ich messen oder beobachten kann. Es kann eben auch Wirkungen geben, die ich nicht wahrnehmen kann oder will. Es gibt Wahres, das nicht wirkt. Bei der systemischen Diagnose versucht man deshalb die Relationen gesamthaft zu erfassen und das immer mit mehreren –möglichst unterschiedlichen Beobachtern zu tun. Bei der systemischen Diagnose handelt es sich um eine ganzheitliche Systembetrachtung. Das jeweilige Interaktionssystem wird auf fehlende Elemente untersucht. Dabei wird konsequenterweise im Dialog verschiedener Akteure eine multiversale Wirklichkeit entwickelt. Kein einzelner Beobachter könnte „objektive“ Messungen vornehmen, wie dies leichtfertig in konventionellen Ansätzen unerstellt wird. Qualitative „dichte“ Beschreibungen bieten die Möglichkeit der Ko-Konstruktion von Wirklichkeit, wie sie für das betreffende System wirksam wird. Diese qualitativen Beschreibungen fungieren nicht als Paraphrasen, sondern als erweiterte und vielgestaltige Verdeutlichung der Realität „außerhalb der Höhle“.⁴⁸ In den meisten sozialen Systemen fungieren Geschichten, Legenden und Helden als Wirklichkeitserzeuger mit stark stabilisierendem Charakter. Mit den Dichten Beschreibungen können die Effekte dieser Erzählungen sichtbar gemacht werden.

Das Unbewusste beobachten

Das Verhalten der Menschen wird nicht nur kontextuell bestimmt, sondern auch unbewusst ausgelöst. Neurobiologen wie *Gerhard Roth* und *Wolf Singer* bestätigen die Vermutung von *Sigmund Freud*. Somit erscheinen Befragungen sinnlos, denn wer kann schon Aussagen treffen über Dinge und Verhalten, die ihm oder ihr nicht bewusst sind. Wirklichkeit entsteht in sozialen Austauschprozessen, wobei Menschen lediglich den kleinen Teil bewusster Gefühle verwenden können und dann noch eine Auswahl treffen, wie und über was sie kommunikativ Auskunft geben.⁴⁹ Gute Entscheidungen

⁴⁶ Diese Verständigungsmittel haben wir auf einem interkulturellen Seminar gefunden. Vgl. auch Rosenberg 2005.

⁴⁷ Diese Zitate habe ich dem beeindruckenden Buch von Felix Kuby entnommen, das er über die fast unglaubliche Überwindung seiner schweren Rückenverletzungen geschrieben hat. F Kuby 2004.

⁴⁸ Vgl. Matt 2001, Geertz 1997.

⁴⁹ Vgl. Roth 1997, Singer 2002, 2003.

beruhen in hohem Maße auf Intuition und unbewussten Auslösern. Besonders *Gerd Gigerenzer* hat das anschaulich aufgezeigt.⁵⁰ Somit läuft eine auf Befragungen basierende sich an einzelnen Personen ausrichtende objektivierende empirische Diagnose ins Leere. Die konventionelle Wissenschaft und Praxis problematisiert diese Phänomene nicht und geht der Einfachheit halber davon aus, objektiv eindeutige Beobachtungen konstruieren zu können.

Kontexte beobachten – Systeme beschreiben

Es entstehen individuell angefertigte Muster und Bilder, die zur Wirklichkeit erklärt werden. Es wird von Fakten und Sachlagen gesprochen, obwohl die Wirklichkeit aus jeder Perspektive und mit jedem autobiografisch geprägten Gehirn eine andere Gestalt annimmt. In Forschung und Praxis erscheint es notwendig, Wirklichkeiten zu beobachten und zu beschreiben. Die dünnen Beschreibungen der empirischen Datensammler (**thin descriptions**) erzeugen kein Verstehen der betreffenden Kultur und Systemprinzipien. Durch **thick descriptions** wird die Rekonstruktion von Wirklichkeit möglich. Aus der Ethnologie und Anthropologie sind die Methoden der Dichten Beschreibung bekannt. Man versucht mit einer reichhaltigen Sprache die Wirklichkeit nachvollziehbar zu beschreiben, um im Dialog über individuelle Eindrücke ein „informationsreiches“ Bild der beobachteten Wirklichkeit zu erzeugen.

Wenn ein Mangel (Vertrauen, Verständigung, etc.) identifiziert wird, setzt die Suche nach fehlenden Elementen im Interaktionssystem ein. Es geht darum, zu finden, was fehlt.⁵¹

Anbieter, die beispielsweise Ihre Besorgnis äußern, dass die Kunden zu wenig kaufen, kann man erwidern, dass die Kunden wahrscheinlich nicht kaufen, weil die Anbieter so besorgt und betrübt erscheinen. Was fehlt, wäre hier ein größeres Selbstbewusstsein, mehr Empathie und Freundlichkeit. Denn unbewusst spüren die Kunden den Mangel im Anbietersystem.

In der systemischen Diagnose können Elemente und Erfahrungen aus der Psychoanalyse indirekt verwendet werden. Während die Psychoanalyse am Individuum ansetzt, setzt die Systemik am Interaktionssystem und dem spezifischen Kontext an. Die sozialen Systeme bilden sich aus Kommunikationen, und bei diesen kommunikativen Handlungen sind Störungsmuster identifizierbar. Die typischen Störungsmuster der Psychoanalyse können verwendet werden, wenn man diese auf Interaktionen bezieht. Ein Unternehmen ist beispielsweise wenig in der Lage, Gefühle zu äußern, oder Kontakt zu anderen aufzubauen. Oder es gibt Schwierigkeiten sich gemeinsam Entscheidungen herbeizuführen, oder es existiert eine Tendenz zur Übergenauigkeit und Kon-

⁵⁰ Vgl. Gigerenzer 2007.

⁵¹ Vgl. Bergmann/Daub 2008.

trolle. Diese und weitere Muster können durch diverse Methoden beobachtet und im Dialog als Mangel des Systems herausgestellt werden. Organisationsaufstellungen, Stresstest und künstliche Krise, **Open Space Workshops**, **Mystery Shopping**, **Usability workshops** u.v.m. gelten als erprobte und effektive Methoden zum Aufspüren des Fehlenden beziehungsweise zum Erkennen der Muster bisheriger kommunikativer Handlungen.⁵²

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

3.2 Therapie: das System informieren

Schon die Diagnose stellt eine erste wesentliche Intervention dar. Man kann nicht Systeme beobachten und analysieren, ohne sie gleichzeitig zu verändern, denn die Beobachtung wirkt als Kommunikationsform auch nonverbal auf die Wirklichkeit und damit das zu Untersuchende. Durch verdeckte Beobachtung von lebensechten (biotischen) Situation kann ein Teil der Wirkung ausgeschlossen werden, doch das Unbewusste nimmt auch hierbei mehr wahr als wir denken.

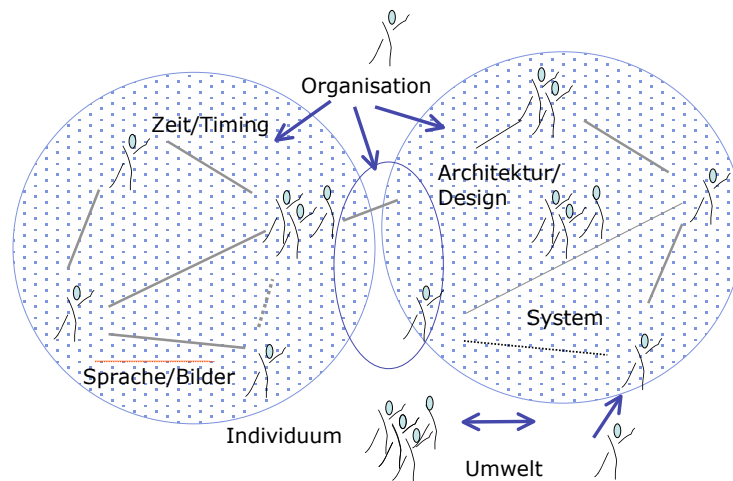
Die systemischen Interventionen zeigen die Möglichkeiten der „Information“ in einem sozialen System auf. Im Lateinischen bedeutet „informare“ Gestalt geben. Durch Information wird also eine Veränderung in Form einer neuen Sichtweise erzeugt. Die Information unterscheidet sich von der Unterhaltung dadurch, dass aus der Kommunikation die Beteiligten verändert hervorgehen. Es findet ein Konversation, also eine Mitteilung statt, die die Sicht- und Handlungsweisen der Akteure beeinflusst: Sich gegenseitig informieren, nachhaltige Vereinbarungen treffen und hilfreiche Lösungen erarbeiten.

Wir können nicht nicht intervenieren. Alle Handlungen, selbst Sprechakte verändern die Welt. Nur folgen aus unserem Verhalten nur selten die intendierten Resultate. Eltern wünschen sich vielleicht ein anderes Verhalten ihrer Kinder und behaupten später, es hätte mit der Erziehung keinen Sinn, da die Kinder nicht beeinflussbar erscheinen, die Beeinflussung hat jedoch über Jahre auch unbewusst gewirkt.

⁵² Vgl. Darstellung bei Bergmann/Daub 2008, S. 141ff.

Als Interventionsarten lassen sich das Timing (Kairos, Zeitgestaltung), die physische Umwelt (Architektur, Design), organisatorische Maßnahmen (Projektgruppen, Teams, Hierarchie oder Heterarchie) und vor allem Sprache und Bilder (Fragen, Tonalität, Stil, Interpunktion, Bilder, Körpersprache, Schweigen usw., Metaphern) unterscheiden. Die Interventionen können auf drei Ebenen, der personalen, organisatorischen oder der Umwelt-Ebene ansetzen. Sie sind also auf Akteure, die Rahmenstruktur oder andere Systeme orientiert. Menschen können Sensibilität und Fähigkeiten entwickeln die passenden Interventionen in bestimmten Phasen des Prozesses zu identifizieren und einzusetzen.⁵³

Abbildung 3-2: Interventionsebenen und -arten



3.2.1 Zeitgestaltung: Chronos und Kairos

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

⁵³ Vgl. Schlippe/ Schweitzer 2001 und Königswieser/ Exner 1998. Vgl. auch Bergmann 2001.

Auf jeden Fall ist das Timing ein wesentliches Mittel der Rhythmisierung des Prozesses. Oft muss zunächst die Geschwindigkeit aus gewohnten Prozessen genommen werden. Die surrende Chronologie wird bewusst verstört. Schlendern ist nicht nur Luxus, sondern Entschleunigung ermöglicht auch die genauere Wahrnehmung. Mit gezielten Retardandos können notwendige Zeiträume zum Verändern beschafft werden. Die schnellen Abläufe resultieren aus der Effizienz des Bekannten und Erfahrenen. Um umzusteuern bedarf es der bremsenden Störung. Um wahrzunehmen, bedarf es des Zuhörens. Deshalb sind offene Zeit-Räume zu bilden, in denen Lösungen erwachsen können. Genauso sind auch geeignete Gelegenheiten (Kairos) zu schaffen und zu nutzen, die einen effektiven Ressourceneinsatz zur Veränderung ermöglichen. Effektivität heißt, das Richtige richtig und zum rechten Zeitpunkt zu tun. Timing bedeutet dann, die Zeitsouveränität und eine gewisse Zeitvielfalt wieder zu gewinnen. Bisher haben wir die allgemeinen systemischen Interventionsformen erläutert, die eine Verwirklichung ermöglichen sollen. Im Folgenden beschreiben wir noch den konkreten Einführungsprozess für Produktinnovationen.

3.2.2 Sprache und Bilder

Der japanische Wasserforscher *Emoto* hat Wasserkristalle unterschiedlicher Provenienz fotografiert und dabei erstaunliche Ergebnisse erzielt. Wasser, das mit positiven Worten („danke“) „besprochen“ wurde ordnet sich in symmetrischen, von den meisten Menschen als „schön“ empfundenen Strukturen. Bei der „Behandlung mit negativen Worten („Dummkopf“) ergibt sich eine asymmetrische Anordnung.⁵⁴ Wie auch immer man zu diesen Ergebnissen steht, es wird wohl jeder Leser individuell nachvollziehen können, dass abwertende, despektierliche Sprache, körperlich und seelisch in negativer Weise wirkungsvoll ist. Das Gegenteil gilt selbstverständlich für eine würdigende, humorvolle und freundliche Sprachwahl. Worte schaffen Wirklichkeit, zumal soziale Systeme wie Familien, Unternehmen usw. aus Kommunikation bestehen. Sprache formt soziale Wirklichkeit, dient als Verständigungsmittel oder zur Dominanzerzeugung und Machtinstrument. Zur reinen Verständigung reicht eine einfache Signalgebung aus. Es haben sich jedoch sehr differenzierte und komplizierte Sprachen entwickelt, die einen evolutiven Vorteil erzeugen und als Abgrenzungsinstrument dienen. Je größere Schwierigkeiten das Erlernen einer Sprache benötigt, desto besser kann man Outsider identifizieren. Auch in Unternehmen wird dieses Mittel benutzt, um bestimmte Personen auszuschließen. Umgangsformen und Sprachweisen dienen als Exklusionsmittel.

⁵⁴ Vgl. Emoto 2004.

3.2.3 Physische Architektur: Die Atmosphäre als Gestaltungsmittel

Entwicklungsprozesse in sozialen Systemen sind stark von der physischen und sozialen Atmosphäre bestimmt. Sie bestimmt die Wahrscheinlichkeit von Ereignissen mit, beeinflussen auch die Tonalität von Persönlichkeiten. Atmosphäre ist als Ganzheit der physischen, psychischen und sozialen Einflüsse auf die Situation zu verstehen.⁵⁵ Atmosphäre beschreibt die Beziehung von Kontextqualitäten und menschlichem Befinden. Atmosphären vermitteln die Umfeldreize zu den Sinnen, sind somit gestaltbare Transmitter in der sozialen Sphäre, die wesentlich zum Gelingen beitragen können. Die Architektur, die Räume, die Zeiträume alle Sinnesfaktoren wie auch die Sprachstile, Riten und Umgangsformen beeinflussen den Charakter der Kommunikation und der Beziehungen und damit die Eigenart des sozialen Systems. Sitzordnungen, Zeitpläne, Interior Design, Luftqualität und Sprachregelungen bedingen sich gegenseitig, sind zumeist typisch für das soziale System, weil sie es stabilisieren und konstituieren.

3.2.4 Organisation: Soziale Architektur

Die Organisation sozialer Systeme betrifft die soziale Struktur der Interaktion. Hierarchie oder Heterarchie, Teams und Projekte oder Abteilungen. Hier geht es darum möglichst einen Rahmen zu schaffen, der Selbstorganisation und dezentrale Verantwortung zulässt und ermöglicht. Für die strukturellen Interventionen haben *Königswieser* und *Exner* den treffenden Ausdruck soziale Architektur und Design gewählt.⁵⁶ Zu diesen vorprägenden Rahmengestaltungen gehören die grundsätzlichen Kontrakte zwischen Interveneuren und dem jeweiligen zu verändernden System, beziehungsweise der Auftraggeber. Zudem werden alle Gruppenbildungen und Organisationselemente dazu gezählt wie Steuerungs- und Dialoggruppe, Projektteam, **sounding board**, **coachings**, **trainings**, **workshops** und **reflecting teams**. Es werden Rollen und Funktionen, Zeitpläne, Budgets und die Ziele und Wertmaßstäbe definiert.

3.3 Flow: Zwischen Herausforderung und Langeweile

„Man sollte alles aus Freude tun oder besser nicht“, so formuliert *M. B. Rosenberg*, der Begründer der gewaltfreien Kommunikation seinen Imperativ.⁵⁷ Wenn Menschen aus Freude entscheiden und handeln, werden sie kaum negative Wirkungen erzeugen.

⁵⁵ Vgl. Böhme 1995.

⁵⁶ Vgl. Königswieser/Exner 1998.

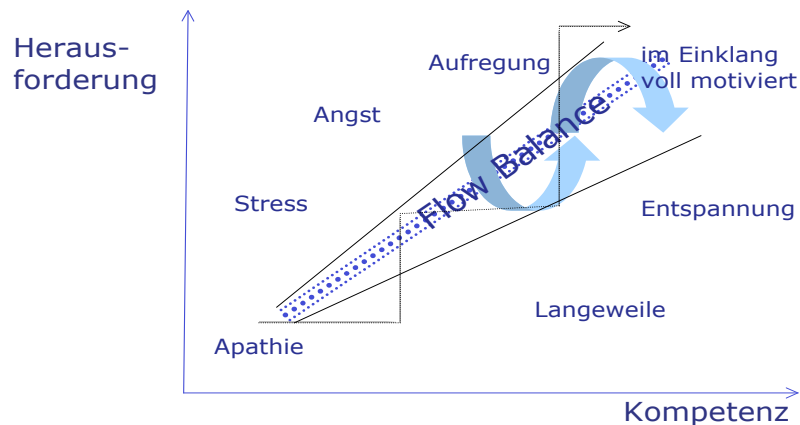
⁵⁷ Rosenberg 2005.

Aus Frust, Wut, Rache resultieren Probleme und Katastrophen, weil sie Beziehungen zerstören.

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

In sozialen Systemen, wo Lernen im **flow** ähnlich abläuft und die Menschen an ihren Aufgaben wachsen, entwickeln sich zu vitalen, dauerhaft überlebensfähigen Unternehmen, wenn dort Kontexte bereit gestellt werden, die Lernen, freien Austausch und Kreativität fördern.

Abbildung 3-3: flow und Kompetenz



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

In flow kommt jeder Mensch anders

Menschen haben sehr unterschiedliche Grundmotivationen, die aus den individuellen Lebenserfahrungen (Erfolge, Kränkungen) resultieren. Mit der differenzierten Analyse von Leitmotiven nach *Steven Reiss* lässt sich u. E. das **flow** Konzept⁵⁸ effektiv umsetzen. *Steven Reiss* hat empirisch ermittelt, dass Menschen von etwa sechzehn verschiedenen Leitmotiven in jeweils unterschiedlicher Art motiviert werden. Diese Basic Desires können als Kultur übergreifende universelle Muster betrachtet werden, die jedoch in spezifischen Kulturen eine jeweils andere Bedeutung haben. Um Menschen aus der Langeweile heraus zu bringen und vor Angst zu bewahren, sind Angebote zu gestalten, die jeweils die Leitmotive befriedigen helfen. Macht, Wettbewerb, Neugier, Familie, Sozialer Kontakt, Ruhe, Sammeln, Ehre, Idealismus, Unabhängigkeit, Ruhe, Sport können unbewusste Antriebe sein, die autobiografisch entwickelt die Entscheidungen eines Menschen beeinflussen. Interessant dabei ist, dass einige Forscher die Basismotivation in der sozialen Anerkennung sehen. Nichts motiviert die Menschen so, wie soziale Resonanz.⁵⁹ Gelingende Beziehungen und Kooperation fördern die Zufriedenheit. Die Leitmotive sind dabei verschiedenen Formen, diese soziale Anerkennung zu erreichen. Liebe, Glück, Gerechtigkeit, Sicherheit und Reichtum werde oft

⁵⁸ Vgl. Csikszentmihaly 1996, 2004. Reiss 1998, 2000, 2000a.

⁵⁹ Bauer 2006, S. 42f.

als Hauptmotive genannt, diese erreicht der Mensch durch die Erfüllung seiner basalen Leit-Motive.

Flow wird also individuell sehr unterschiedlich erzeugt und empfunden. Ein multiversales Angebot schafft die Voraussetzungen, um unterschiedlichen Akteuren aus verschiedenen Gründen **flow** zu ermöglichen.⁶⁰ Dabei muss man sich **flow** nicht als extremes und seltenes Glückserlebnis vorstellen, sondern wohl mehr als alltägliches Empfinden im Einklang mit seiner Umwelt zu koexistieren. Man balanciert zwischen leichter Verunsicherung und Gewöhnung und stellt sich immer mehr anspruchsvolle Aufgaben. Wenn weder Neues geboten, noch eine Fähigkeit zur Bewältigung bzw. Nutzung gegeben ist, verharrt der Mensch in Apathie. Bei weiteren Herausforderungen droht der Stress und die Aufregung oder bei zunehmender Kompetenz die Langeweile.

3.4 Lernen und Reflexion

Die vierte Stufe im BIFL Schema bildet das Lernen. Gelernt wird, wenn etwas als nützlich erkannt und anerkannt wird, also eine neue Sichtweise erzeugt werden kann. Nach *Gregory Bateson* existieren verschiedene Stufen des Lernens.⁶¹ Dabei ist Wissen die erste Stufe und besteht in der Bestandsverwaltung und dem Bewusstmachen, was man schon weiß. Die zweite Stufe bildet das Anpassungslernen, wobei sich Individuen an veränderte Bedingungen anpassen, ohne Muster zu verändern. Hier ist die dritte Stufe gemeint. Dieses substanzielle Lernen beinhaltet die fundamentale Veränderung. Es werden vollends neue Sichtweisen erzeugt und das Verhaltensrepertoire erweitert. Ein solches Lernen wird durch Irritationen von Wahrnehmungsroutinen ausgelöst. Es entstehen neue Muster im Gehirn und zwischen ihnen.

In dieser Form gelernt wird vor allem dann, wenn wenig Druck erzeugt wird, die Menschen im Einklang mit ihrem Unbewussten agieren können und eine symmetrische Beziehung besteht.⁶² Die Irritationen lösen eine Lockerung tradierter Muster aus. Der Mensch wird durch kontextuelle Interventionen veranlasst, sich und andere in einem neuen Licht zu sehen und insbesondere mehr über sich und seine Wirkungen im sozialen Feld zu erfahren. Der bekannte Psychiater *Dörner* formulierte dieses Lernen folgendermaßen: man trägt dazu bei, dass sich andere (Klienten, Kunden, Mitarbeiter) besser verstehen.⁶³ Wir müssen Fehler machen dürfen, nur nicht immer wieder dieselben.

⁶⁰ Vgl. Bergmann 2001a, 2003a,b,c.

⁶¹ Vgl. Bateson 1984.

⁶² Vgl. Bergmann/Daub 2008.

⁶³ Vgl. Dörner 2001.

4 Beispielkontexte

Im Folgenden möchte ich einige Beispielkontexte in relational systemischer Sicht betrachten, um das Modell zu verdeutlichen.

4.1 Flow und Wissenschaft

Die Akteure in Wissenschaft und Forschung sitzen einem fatalen Missverständnis auf. Wer Realität als objektiv messbar erachtet und für frei gestaltbar hält, muss scheitern, weil sich Wirklichkeit relational entwickelt, also sich in spezifischen Beziehungen und Kontexten jeweils anders darstellt.

Es wäre also ratsam, bevor man in „Detaillismus“ verfällt, misst und bewertet, sich mit der Theorie des Dialogs, Formen der symmetrischen, gleich berechtigten Kommunikation sowie zeitgemäßen Theorien zu beschäftigen, wie sie die Systemtheorie höherer Ordnung und der Konstruktivismus darstellen.

Seit einigen Jahren hat die Wissenschaft die Neurobiologie für sich entdeckt, wahrscheinlich weil es hier naturwissenschaftlich zugeht und man sich mit bildgebenden Verfahren eine Menge exakte Ergebnisse verspricht. Es finden sich zunächst einmal Theorien *Freud'scher* Provenienz bestätigt, dass das Unbewusste maßgeblich unsere Entscheidungen und unser Verhalten bestimmt. Welche unserer im Unbewussten schlummernden Obsessionen, Kränkungen oder auch Leidenschaften unsere Bewertungen und Handlungsweisen in welcher Intensität prägen, wird jedoch durch die spezifischen Kontexte determiniert. Mit einem tiefen Blick in die Gehirne sollen weitere Erkenntnisse über das Verhalten der Menschen gefunden werden. Merkwürdig nur, dass sich ein und dieselben Menschen zuweilen vollkommen anders gebärden oder zumindest verschieden wirken. Je nach Kontext und sozialer Umgebung widerfahren den Individuen andere Zuschreibungen. Selbst bekannte Gehirnforscher wie *Gerald Hüther* und *Wolf Singer* sehen die Begrenztheit einer Gehirnforschung, die in einzelnen Gehirnen Erkenntnisse gewinnen will, mit großer Skepsis entgegen und beschreiben, dass der Blick zwischen die Gehirne oder auf mehrere zugleich gerichtet werden sollte, um das Zusammenspiel zu beobachten.⁶⁴

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

⁶⁴ Vgl. Singer 2002, S. 73, 2003, Hüther 2006, S. 88.

Ausschnitte und erklärt sie zur Wahrheit.⁶⁵ Wer einzelne Objekte beobachtet, wird kaum valide und reliable Ergebnisse erzielen. Verhalten von Menschen und die Bedeutung von Artefakten und Ereignissen werden jeweils kontextuell bestimmt. So stellt die Messung, wie jede Form der Beobachtung, eine besonders intensive Intervention dar. Die Bewertung, der Leistungsvergleich, die Notenvergabe erscheinen mit diesen Überlegungen als individuell konstruierte Wirklichkeiten mit eingebauter Objektivitätsillusion.

Eine Bewertung stellt immer eine in einer spezifischen Interaktion erzeugte Wirkung her. Ein objektive Über- und Unterordnung, eine Differenz von gut und schlecht bewirkt zwar Hierarchie, aber eine subjektiv willkürliche. Ansonsten müsste es einen „objektiven“ Beobachter höherer Ordnung geben, der von *Gregory Bateson* mit Gott verglichen wird.⁶⁶ Oder wie es *Heinz von Foerster* für uns Irdische verkündete: „Der Erfinder der Wahrheit, ist ein Lügner.“ „Einen Zuwachs an Erkenntnis und moralischer Integrität erreichen wir nicht durch eine stringendere Anwendung unsere beschränkten Rationalität, sondern durch die Entfaltung von Mitgefühl und Empathie“, mahnt uns der amerikanische Philosoph *Richard Rorty*.⁶⁷ **Flow** in der Wissenschaft hieße, problemlösende Verfahren und Methoden für die Praxis zu entwickeln, statt sich in den selbstreflexiven Diskurs der hermetischen **scientific community** einzuklinken.

4.2 Flow in Unternehmen und Management

Angst, Unsicherheit und Stress kosten immens. In Unternehmen, die anonym gestaltet sind, wo es viel Kontrolle und wenig Vertrauen gibt, wo Fremdorganisation die Selbstorganisation überwiegt, kann kaum Vitalität entstehen. Vielmehr führt das gegenseitige Mobbing zu verminderter Kreativität, Motivation und Leistung und gleichzeitig höheren Kosten. Zwei Forscher aus Köln haben sich seit einigen Jahren erfolgreich bemüht, diese Kosten zu ermitteln.⁶⁸ Grundsätzlich existieren mindestens zwei Konzeptionen, Unternehmen erfolgreich am Markt zu etablieren. Da wir es- wie geschildert- mit immenser dynamischer Komplexität, also mit nicht- trivialen Systemen zu tun haben, kann man die Märkte und Systeme nicht wirklich vorausschauend planen und lenkend koordinieren.

⁶⁵ Der Idiot (von griechisch *idiótes* „Privatmann“, „einfacher, eigentümlicher Mensch“; im Sinne von „ungeübter Laie“, „Stümper“ zu lateinisch *idiota, idiotus*) war in der griechischen Antike ein Mensch, der sich weigerte, sich politisch zu engagieren, also gesellschaftlich isoliert -auf einer Insel- lebt.

⁶⁶ Vgl. Bateson 1984 .

⁶⁷ Vgl. Rorty 1993 S. 79.

⁶⁸ Panse/ Stegmann 1998: Nach neueren Schätzungen landen sie bei Einbußen in Höhe von etwa 100 Mrd € in Deutschland, (Die Welt 9.1.2007 Online Bericht).

Es ist jedoch möglich, komplexe Systeme zu trivialisieren, indem man sie „versklavt“, also durch Hierarchie und Macht in Abhängigkeit bringt und ihre Eigendynamik begrenzt. Das funktioniert sowohl auf Märkten, wo man Kunden in Bindungssysteme zwingt, von bewusst komplexen technischen Systemen an den Service bindet oder ihnen zum Schein Vielfalt vorgaukelt, die sich nur mit dem Anbieter durchschauen können. Auch Entfremdung und das Schüren von Angst und Unsicherheit schaffen „Kundentreue“. In Unternehmen ist die „Versklavung“ noch einfacher zu praktizieren, wenn über Hierarchie, Kontrolle und großen Effizienzdruck, Unsicherheiten bis zu Ängsten erzeugt werden. Die Menschen agieren dann nicht mehr eigenständig und versuchen ihren Arbeitsplatz durch vorgeschriebenes Verhalten zu sichern.

Turbulenten Kontexten kann man natürlich auch mit Vielfalt, also der Erhöhung von Eigenkomplexität begegnen. Dabei wird die De-Trivialisierung betrieben. Die Alternative des Wirtschaftens besteht dann in der Orientierung auf wirklichen Dialog, Mitwirkung, Kooperation und Selbstorganisation. An einer einfachen Formel kann man das veranschaulichen:

$$\text{RoM} = \frac{\text{Output}_m}{\text{Input}_m}$$

↑
↓

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

Nach dem salutogenetischen Prinzip⁶⁹ sind Institutionen möglichst handhabbar, verstehbar und sinnhaft zu gestalten. Verwirklicht ist die Vitalität, wenn jeder Akteur in seinem Verantwortungsbereich eigenständig agieren kann, die Vorgänge versteht sich

⁶⁹ Vgl. BZvGA 2001.

mit seinem Umfeld verständigen kann und wenn der Sinn der Tätigkeit allen klar wird.

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

Open Space: Lösungs- Metaloge mit geringem Aufwand viele Möglichkeiten

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

Größenprobleme: oder mache die Firma zum Dorf

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

Der britische Anthropologe *Robin Dunbar* hat die magische Zahl 150 ermittelt, diese Größe von Einheiten sollte nicht überschritten werden.⁷⁰ Die Begründung liegt nach *Dunbar* darin, dass das menschliche Gehirn sich in seiner Evolutionsgeschichte nur auf solche Gruppengrößen hin entwickelt hat. In der Regel kennt ein Mensch auf Anhieb nicht mehr als 150 Personen. Die Kommunikation in einem sozialen Netzwerk (beziehungsweise sozialen System), ist nur bis zu der Zahl von 150 Personen gut handhabbar. Danach wird es für den Menschen unübersichtlich. Je größer eine soziale Gruppe ist, desto mehr Informationen muss das Gehirn über die Gruppenmitglieder speichern. Die Gruppengröße korreliert folglich mit der Verarbeitungskapazität des Gehirns für solche komplexen Beziehungen. Bei Primaten hat *Dunbar* beobachtet, dass die durchschnittliche Gruppengröße ca. 55 Mitglieder beträgt.

⁷⁰ Vgl. Dunbar 1996.

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

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.⁷¹ Unter diesen Bedingungen erscheint es einfach möglich, verantwortliches Verhalten zu etablieren, da alle Akteure miteinander direkt und persönlich interagieren.

Die Beeinflussung in größeren Gemeinschaften ist jedoch auch möglich und kann empirisch beobachtet werden. Vor allem *Mark Granovetter* hat auf die Beeinflussung über **weak ties** aufmerksam gemacht.⁷² 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. Auch bilden sich in Großunternehmen Subkulturen heraus, in denen vertrauensvoll agiert werden kann. In Konzernen können diese Kleinstrukturen bewusst gefördert werden, um Kleinbetriebe zu simulieren. Unter diesen Umständen ist ein dezentrales, selbst organisiertes und verantwortliches Handeln zu etablieren. Es bilden sich kleine Subsysteme, in denen noch ein innerer Zusammenhang des Handelns zu erkennen ist. Konzerne funktionieren, wenn sie als

⁷¹ Vgl. Dunbar 1996.

⁷² Vgl. Granovetter 1983 und 1985, auch bei Watts 2003 S. 48ff.

Konglomerat kleinerer „Dörfer“ und „Stämme“ organisiert sind. Kontrolleure kann es in einer systemischen Welt nicht geben, vielmehr achten alle auf die Einhaltung von Regeln gemeinsam, nachdem sie diese gemeinsam entwickelt und vereinbart haben. Beiräte und andere unabhängige Gremien und Akteure stellen eine vielschichtige Dialog-Kultur sicher.

In verschiedenen Forschungsprojekten haben wir die wichtigsten Prinzipien nachhaltig gelingenden Managements ermittelt.⁷³ 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 Kommunikation⁷⁴ 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.

4.3 Flow in den Bereichen Konsum, Design und Marketing

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 (relationale Wirklichkeit) abhängig und nicht von der Bestuhlung (objektive Wirklichkeit).

⁷³ Vgl. Bergmann 2001, Bergmann/Meurer 2001 und 2003.

⁷⁴ Vgl. Rosenberg 2005.

Dabei spielen das **story telling** und die Nutzung anschaulicher Metaphern und Bilder eine entscheidende Rolle.⁷⁵ Ein Produkt lässt sich insbesondere dann positiv assoziieren, wenn persönlichkeitspezifische Inhalte in „Geschichten“ rund um das Produkt eingebunden werden.⁷⁶

Die Sichtweise der Kunden und Nutzer wird aber nur in Ausnahmefällen in die Produktentwicklung mit einbezogen. Es fehlt dann an Differenzierung und Reflexion. Die Aufgabe von Unternehmen und ihren Gestaltern besteht in der Bereitstellung und Koordination. Gemeinsam mit möglichen Nutzern kann nach relevanten Lösungsfeldern gesucht werden. Es sollte weniger um die weitere Optimierung vorhandener Angebote und die Pseudo-Innovationen zu irrelevanten Themen gehen, als um die Entwicklung besonders bedeutsamer Problemlösungen zu herausfordernden Gestaltungsbereichen.

Das jeweilige Unternehmen muss lediglich Sorge tragen, dass Innovationen kompetenzbasiert erfolgen, also zu den Problemlösefähigkeiten der Unternehmung passen.⁷⁷

Es geht um das Kennenlernen der Akteure und der Situation aus unterschiedlichen Perspektiven. Die **usability** Diagnose⁷⁸ 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 des Marketings 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 ähnliche Herangehensweise berücksichtigt wurde.⁷⁹

„Konsumentenentscheidungen können nicht verstanden werden, ohne dass man den kulturellen Kontext betrachtet, in dem sie getroffen werden: Kultur ist das Prisma

⁷⁵ Vgl. Zaltman 2003, S. 198.

⁷⁶ Vgl. Spitzer 2003, S. 453, Zaltman 2003, S. 177

⁷⁷ Vgl. zur Kompetenzdefinition Bergmann/Daub/Meurer 2006 und Erpenbeck/Heyse 1999 sowie Erpenbeck/Rosenstiel 2003.

⁷⁸ Vgl. umfassende Darstellung bei Bergman/Daub 2006, S. 194ff.

⁷⁹ Vgl. genauer bei Sennett 2008.

durch das die Menschen Produkte betrachten“⁸⁰ Das Milieu, in dem die Konsumenten leben, ihre Entourage beeinflusst als „Dauerkontext“, die aktuelle Situation während des Kaufs wirkt zusätzlich. Das Interface zwischen Anbieter und Kunde kann als soziales System beschreiben werden, egal um welche Form (wie **Point of Sale**, Website/Portal oder Kundenworkshop) es sich handelt. Mit kontextuellen Interventionen (Sprache, Bilder/ Architektur, Design/ Zeitgestaltung/ Organisation) kann diese Nahtstelle in eine nach Leitmotiven differenzierte **flow**-Sphäre verwandelt werden, sodass positive Reize gesetzt und alle Hindernisse aus dem Weg geräumt werden, die der Verständigung im Weg stehen. Kunden entscheiden beim Kauf aufgrund weniger Kriterien. Oft reduziert sich die Präferenz auf das Kriterium Bekanntheit und Vertrautheit und ganz abseits so genannter „rationaler“ Kriterien wird der bekannten Marke am meisten vertraut,⁸¹ wobei es am vorteilhaftesten ist, die Marke mit einer dauerhaft positiv empfundenen Botschaft zu versehen. Auch gibt es genügend Beispiel für den nachhaltigen ökonomischen Erfolg, wenn den Kunden faire, ökologische und werthaltige Produkte und Dienstleistungen geboten werden. Erinnert sei hier an den Erfolg von *DM, Wholefood, Gore, Ritter* und *manufactum*, um nur einige zu nennen. Langfristig erhält sich die Reputation dieser Unternehmen und sie betreiben Langzeit-Ökonomie (Sustainability).

5 Fazit: Leben heißt, gelingende Beziehungen entwickeln und flow erzeugen

Menschen stellen gegenseitig Wirklichkeit füreinander her, wenn die Akteure aufeinander wirken. Genauso wie die Sonne eine Teil der Wirklichkeit auf der Erde ist, obwohl sie weit entfernt existiert, spielen die Beziehungen und die Wirkungsmacht von Menschen untereinander eine große Rolle bei der gemeinsamen und individuellen Wirklichkeit. Wirkung kann sogar mittelbar von Ideologien und Legenden und insofern auch von Markenimages ausgehen. Insofern spielt eine hervorragende Rolle, welche Beziehungen Menschen aufrechterhalten und ob sie sich in diesen Beziehungen eher weiter entwickeln können oder behindert oder gar bedroht werden. Menschen sind an sich kooperativ, motiviert und neugierig, es sei denn, Management hält sie davon ab und versucht sie in Abhängigkeit zu bringen und damit zu trivialisieren.

Dauerhafte, ko-evolutive Beziehungen sind grundsätzlich nur als Gewinner-Gewinner-Lösungen denkbar. Basis für dauerhaft erfolgreiches Marketing bildet die

⁸⁰ Vgl. Solomon u.a. 2001, S. 429.

⁸¹ Vgl. Gigerenzer 2001 und 2007, S. 137; Gigerenzer/Selten 2001; Tversky/Kahneman 2000.

Freundlichkeit und Freude im Umgang miteinander. Nur die Freundlichen überleben (**Survival of the Kindest**), wie es *Piero Ferrucci* so treffend formuliert hat. Menschen im **flow** sind kooperativer, freundlicher und generöser⁸² und glücklich ist, wer Sinnvolles tut und zuerst an den Nutzen für Andere denkt.⁸³ Nur so war und ist für mich die Beschäftigung mit Management und Marketing überhaupt erträglich. Deshalb möchte ich mich bei Dieter Ahlert herzlich bedanken, dass er damals in Münster ein Klima der Eigenständigkeit und Vielfalt geprägt hatte, in dem die Doktoranden ihre eigenen Ideen und Ansätze einbringen konnten. Mich wundert sehr, dass zahlreiche Kollegen immens viel Lebenszeit auf die Erforschung von Methoden und Modellen von entweder sehr speziellem Charakter und/oder einseitig unkooperativen und kurzfristig orientierten „Trivialisierungsmaschinen“ aufwenden, als mit der Mehrung von **flow**, Verständigung und Kooperation.

Und so möchte ich mit einem Zitat von *John Maynard Keynes* enden:

„Der Tag ist nicht weit, an dem das ökonomische Problem in die hinteren Ränge verbannt wird, dort, wohin es gehört. Dann werden Herz und Kopf sich wieder mit unseren wirklichen Problemen befassen können – den Fragen nach dem Leben und den menschlichen Beziehungen, nach der Schöpfung, nach unserem Verhalten und nach der Religion.“⁸⁴

⁸² Vgl. Czikzentmihaly 1996. Vgl. Ferrucci 2005.

⁸³ Vgl. Layard 2005, Kahnemann/Krueger 2006, Kahneman/Tversky 1979.

⁸⁴ Keynes zitiert nach Wikiquote. Er soll das 1948 so formuliert haben.

Literaturverzeichnis

- AHLERT, D. (1986): Distributionspolitik, Berlin.
- AHLERT, D./KENNING, P. (2007): Handelsmarketing, Berlin, Heidelberg, New York.
- AHLERT, D./BECKER, u.a (Hg.) (2002): Customer Relationship Management im Handel, Berlin, Heidelberg, New York.
- BAUER, J. (2006): Prinzip Menschlichkeit, Hamburg.
- BAUER, J. (2005): Warum ich fühle, was du fühlst, München.
- BAUER, J. (2004): Das Gedächtnis des Körpers, München.
- BATESON, G. (1983): Ökologie des Geistes, Frankfurt.
- BERGER, P./LUCKMANN, TH.(1972): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie, 3.Aufl., Frankfurt a. M.
- BERGMANN, G. (2001): Die Kunst des Gelingens, 2. Aufl. Sternenfels.
- BERGMANN, G./MEURER, G. (Hg.) (2001): Best Patterns – Erfolgsmuster des zukunftsfähigen Managements, Neuwied, Köln, München.
- BERGMANN, G./MEURER, G. (Hg.) (2003): Best Patterns Marketing, Erfolgsmuster für Innovations-, Kommunikations- und Markenmanagement, Neuwied, Köln, München
- BERGMANN, G./DAUB, J. (2008): Systemisches Innovations- und Prozess-Management, 2. Aufl. Wiesbaden.
- BERGMANN, G./DAUB, J./MEURER, G. (2006): Metakompetenz und Kompetenzentwicklung, Quem –Report Nr.95, Berlin.
- BÖHME, G. (1995): Atmosphäre, Frankfurt.
- BOURDIEU, P. (1974): Zur Soziologie moderner Formen, Frankfurt .
- BOURDIEU, P. (1987): Die feinen Unterschiede – Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt.
- BUCHANAN, M. (2007): The Social Atom, New York.
- BZGA (2001): Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert, von J. Bengel, R. Strittmatter und H. Willmann Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung Bd. 6 Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung, Köln.
- CZIKZENTMIHALY, M. (1996): Flow: Das Geheimnis des Glücks, 5. Aufl. Stuttgart.

- CZIKZENTMIHALY, M. (2004) : Flow im Beruf, Stuttgart.
- DÖRNER, K. (2001): Der gute Arzt- Lehrbuch der ärztlichen Grundhaltung, Stuttgart, New York.
- DUNBAR, R.(1996) : Grooming, Gossip and the Evolution of Language, Boston.
- EMOTO, M. (2004): Die Botschaft des Wassers, Burgrain.
- ERPENBECK, J./HEYSE (1999): Die Kompetenzbiografie, Münster.
- ERPENBECK, J./ROSENTIEL, L. v. (2003): Kompetenzmessung, Stuttgart.
- FERRUCCI, P. (2005): Nur die Freundlichen überleben, Berlin.
- FLUSSER, V (1993): Dinge und Undinge, München.
- 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.
- FRANKFURT, H. (2005): On Bullshit, New York
- GEERTZ, C. (1987): Dichte Beschreibung – Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, Frankfurt
- GIGERENZER, G. (2007): Bauchentscheidungen, München.
- Gigerenzer, G./SELTEN, R. (Hg.) (2001): Bounded Rationality: The adaptive Toolbox, Cambridge.
- GOLEMAN, D. (1996): Emotionale Intelligenz, München.
- GOLEMAN, D. (2006): Soziale Intelligenz, München.
- HABERMAS, J. (1983): Diskursethik – Notizen zu einem Begründungsprogramm, in: Habermas, J. Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln, Frankfurt.
- HOFSTEDE, G. (1997): Global Denken, Lokal Handeln, München.
- HOFSTEDE, G. (1991): Cultures and Organizations: Software of the Mind, Cambridge.
- KÖNIGSWIESER, R./EXNER, A. (1998): Systemische Interventionen, Stuttgart.
- KUBY, F. (2005): Unterwegs in eine andere Dimension, München.
- LAYARD, R. (2005): Die glückliche Gesellschaft- Kurswechsel für Politik und Wirtschaft, Frankfurt.
- LINKE, D. (1999): Das Gehirn, München.
- LINKE, D. (2001): Kunst und Gehirn, Die Eroberung des Unsichtbaren, Reinbek.
- LOCKE, C. (2003): Gonzo Marketing, München u.a.

- MARKOWITSCH, H. J./WELZER H. (2005): Das autobiografische Gedächtnis, Stuttgart 2005.
- MATT, E. (2001): Ethnografische Beschreibungen – die Kunst der Konstruktion der Wirklichkeit des Anderen, Münster – Hamburg- Berlin – New York.
- MATURANA, H./VARELA, F. (1987): The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding, Boston.
- MILGRAM, S. (1974): Das Milgram-Experiment: Zur Gehorsamkeit gegenüber Autorität, Reinbek.
- PANSE W./STEGMANN W. (1998): Kostenfaktor Angst, Landsberg a. Lech.
- REISS, S. (2000): Who am I? The 16 Basic Desires that Motivates our Behavior and Define our Personalities, New York .
- RICAEUR, P. (2006): Aufmerksamkeit, München.
- RORTY, R. (1993): Hoffnung statt Erkenntnis, Wien.
- ROSENBERG, M.B. (2005) Gewaltfreie Kommunikation, Paderborn .
- ROTH, G. (2001): Fühlen, Denken, Handeln, Frankfurt.
- ROTH, G. (1997): Das Gehirn und seine Wirklichkeit. Kognitive Neurobiologie und ihre philosophischen Konsequenzen, Frankfurt a.M.: Suhrkamp .
- SCHLIPPE, A. v./SCHWEITZER, J. (1997): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen.
- SENNETT, R. (2008), Handwerk, Berlin.
- SIMON, F. (Hg.)(1997): Lebende Systeme, Frankfurt.
- SINGER, W. (2002): Der Beobachter im Gehirn, Frankfurt.
- SINGER, W. (2003): Ein neues Menschenbild? – Gespräche über Hirnforschung, Frankfurt.
- SOLOMON, M./ BAMOSSY, G./ ASKEGAARD, S. (2001): Konsumentenverhalten – der europäische Markt, München.
- STIERLIN, H. (1997): Haltsuche in Haltlosigkeit – Grundfragen der systemischen Therapie, Frankfurt.
- SPITZER, M. (2003): Lernen – Gehirnforschung und die Schule des Lebens, Heidelberg, Berlin.
- KOMLOS, J. (ed.) (1994): Stature, Living Standards, and Economic Development: Essays in Anthropometric History. Chicago: The University of Chicago Press.
- SUROWIECKI, J. (2004): The Wisdom of the Crowds, New York.

- VARELA, F./THOMPSON, E. /ROSCH E. (2005): Der mittlere Weg der Erkenntnis, München.
- VARELA, F./THOMPSON, E./ROSCH, E. (1991): The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience, Cambridge: The MIT Press.
- WATTS, D. J. (2003): Six Degrees- The Science of a connected Age, New York
- WATZLAWICK, P. (1976):Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen, München/Zürich.
- WATZLAWICK, P. (Hg.): Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben?, München/ Zürich: Piper 1985.
- WEICK, K. (1995): Sensemaking in Organizations, Thousand Oaks.
- WELZER, H. (2005): Das Kommunikative Gedächtnis, München .
- WELZER, H. (2005a): Täter, Frankfurt.
- WILLI, J. (1999): Ökologische Psychotherapie, Göttingen.
- ZALTMAN, G. (2003): How Customers Think – Essential Insights into the Mind of the Market, Boston 2003.
- ZEILINGER, A. (2005): Einsteins Spuk, Teleportation und andere Mysterien der Quantenphysik, München.
- ZIMBARDO, P. (2007): The Lucifer Effect, New York.
- BERGMANN, G. (2001a): Verfluchte Technikgläubigkeit – oder die De-Trivialisierung der Kommunikation, in: Bergmann, G./ Meurer, G. (Hg.) (2001), S. 337ff.
- BERGMANN, G. (2001b): Management – kultiviert und erfolgreich?, in: G. Bergmann/ G. Meurer (2001), S. 91ff.
- BERGMANN, G. (2003): Designstile und Formensprache – Muster der ästhetischen Entwicklung, in: Bergmann, G./Meurer, G. (Hg.) (2003) S. 145ff.
- BERGMANN, G. (2003a): Brain Mapping – ein Modell des Balanced Positioning, in: Bergmann, G./ Meurer, G. (Hg.) (2003) S. 127ff.
- BERGMANN, G. (2003b): Systemisches Marketing, in: G. Rusch, S. J. Schmidt (Hrsg.) (2003): Konstruktivismus in Wirtschaftswissenschaft, Management und Marketing, Delfin Reihe Suhrkamp Frankfurt.
- BERGMANN, G. (2003c): Gelingende Kommunikation ist In-formation - Systemisches Kommunikationsmanagement, in: Rademacher, L. (Hg.) (2003): Distinktion und Deutungsmacht, Studien zur Theorie der Public Relations, Wiesbaden.
- GIGERENZER, G. (2001). The adaptive toolbox, in: G. Gigerenzer/R. Selten (Hg.), Bounded Rationality: The adaptive toolbox, Dahlem Workshop Report, Cambridge, Mass. u.a., S. 37-50.

- GIGERENZER, G./SELTEN, R. (2001a). Rethinking rationality, in: G. Gigerenzer/ R. Selten (Hg.), *Bounded Rationality: The adaptive toolbox*, Dahlem Workshop Report, Cambridge, Mass. u.a., S. 1-12.
- BERGMANN, G. (2008): *Das Menschliche Maß – Management mit und für Menschen*, Aufsatz im web unter uni-siegen.de/fb5/sysmk.
- GRANOVETTER, M. (1985): *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, in: *American Journal of Sociology* 91, S. 481ff.
- KAHNEMANN, D./KRUEGER, A. (2006): *Developments in the Measurement of Subjective Well-Being*, *Journal of Economic Perspectives*, 20. Jg., Nr. 1, S. 3ff.
- KAHNEMAN, D./TVERSKY, A. (1979): *Prospect theory: An analysis of decision under risk*, *Econometrica*, Vol. 47, No. 2, S. 263-291.
- LUHMANN, N. (1981): *Die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation*, in: *Soziologische Systeme 3: Soziales System. Gesellschaft, Organisation*, S. 25-34.
- REICH, K. (1998): *Die Ordnung der Blicke. Band 2: Beziehungen und Lebenswelt*. Neuwied u.a.
- REISS, S. (1998): *Toward a comprehensive assessment of fundamental motivation*, in: *Psychological Assessment*, 10 (2)/1998 S. 97ff.
- REISS, S. (2000a): *Human individuality, happiness and flow*, in: *American Psychologist* 55(19)/2000, S. 1161f.
- SLATER, L. (2005): *Von Menschen und Ratten. Die berühmten Experimente der Psychologie*. Weinheim .
- TVERSKY, A./KAHNEMAN, D. (1992): *Advances in prospect theory: cumulative representation of uncertainty*. In: Kahneman, D./Tversky, A. (Hrsg.), (2000): *Choices, values and frames*, Cambridge University Press, Cambridge, S. 44-66.