

Relationale Realität - oder wie Wirklichkeit gemeinsam entsteht

Von Gustav Bergmann¹

Überblick: Von der rationalen zur relationalen Weltsicht

Die übliche Sichtweise auf die Welt ist eine rationale. 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.²

Die Diagnose von Situationen und Systemen richtet sich dabei auf die strukturellen Kontexte und die Interaktionsweisen von Menschen. Es existieren in der relationalen Weltsicht 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. 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. Die relationale Vorgehensweise wird sodann in Beispielen Kontexten wie Gesellschaft, Schule, Management und anderen verdeutlicht.

Wer es als Leser bis hier geschafft hat, mag ein einfaches Beispiel versuchen: Wenn nachts der Vollmond am Himmel steht, erscheint er unterschiedlich groß. Die Wirkung ist abhängig vom Kontext. Taucht er am Horizont neben Gebäuden oder Bäumen auf, wirkt er sehr groß, steht er oben am Himmel, wirkt er eher klein. Wenn schon Mond eine so sehr unterschiedliche Wirkung hat, ohne sich zu verändern, wie müssen sich da Menschen erst unterschiedlich darstellen? Formen, Farben, Gefühle gestalten wir individuell und es ist in jedem Falle schwierig, mit anderen darüber ins Einvernehmen zu kommen. Zum Beispiel das Phänomen der gefühlten Temperatur: Während manche (häufig junge Frauen) bei 18 Grad Raumtemperatur frösteln und kauern, empfinden es andere (häufig junge Männer) 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.³ Da wir nach Anerkennung im sozialen Umfeld streben, tendieren wir zur Erfüllung von Erwartungen anderer.

Grundlagen: Die Wirklichkeit enthält keine Informationen

Nach der so genannten Santiago-Theorie von Maturana und Varela wird Wirklichkeit durch die individuelle Erfahrung eines Organismus erzeugt.⁴ Unsere Weltsicht entspricht nicht der objektiven

¹ Aufsatz im Web, Version 10 /07 www.esgelingt.de

² 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, das die eigene Weltsicht stabil bleibt.

³ Vgl. zur gewaltfreien Kommunikation und damit zur Koevolution von Wirklichkeit: Rosenberg 2005.

⁴ 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. Hier verwende ich vornehmlich den Begriff Wirklichkeit synonym mit Realität- und zwar, weil die Alliteration Relationale Realität so schön klingt. 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.

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.

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.⁵ Informationen entstehen aus Unterscheidungen, die von Individuen vorgenommen werden. Wir selektieren aus Möglichkeiten und produzieren Wirklichkeitsentwürfe in unseren Gehirnen. Dabei tendieren wir zur Bestätigung des Bekannten. Wir nehmen wahr, wir erkennen, was wir kennen, da wir für das Bekannte mehr Rezeptoren ausgebildet haben, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen, wieder nur unsere Erfahrungen zu bestätigen. Wir suchen ein allgemeines Wissen und auch eine Gewissheit bezüglich der Gestaltungsobjekte in der Umwelt, doch das trägt. Wirklichkeit wird ausgehandelt, vereinbart oder koexistiert in verschiedenen Varianten. Die Auseinandersetzung mit differenten Sichtweisen ergibt Lernchancen und ist Voraussetzung zur Entwicklung einer gemeinsamen Wirklichkeit. Damit landen wir bei der relationalen Betrachtung von System und Umwelt.

Wirklichkeit fließt und zugleich in mehrere Richtungen

Alle Phänomene werden erst aus der Beziehung von Beobachtern und Beobachtetem erklärbar.⁶ 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. Krankheiten einzelner Personen können durch die Betrachtung der Systemebene, in denen sie entstanden sind, besser erklärt und damit geheilt werden.⁷ Wie in der unten stehenden Abbildung bewusst unvollständig und etwas verwirrend dargestellt, erzeugen die menschlichen Interaktionen immer wieder andere Wirklichkeiten Erwartungen erzeugen Erfahrungen, insbesondere wenn die Erwartungen nicht zur Erlebniswirklichkeit passen. Erfahrungen bestimmen die WahrnehmungsfILTER und erzeugen damit individuelle Attributionen usw. Zukünftige Wirklichkeit entwickelt sich paradox, unvorhersehbar und überraschend für den Beobachter.

Eine umfassende Diskussion dazu finden man in Roth, 1997; Varela/Thompson/Rosch, 1997; Watzlawick, 1976; Watzlawick (Hg.): 1985. Weick, 1985

⁵ Vgl. v. Foerster, 2005, S. 27.

⁶ Vgl. zur sozialen Konstruktion von Wirklichkeit besonders Berger/Luckmann 1972 und den darauf basierenden Diskurs.

⁷ Interessant ist, dass homöopathische Mittel sehr wirksam sind, wenn die Beziehung zwischen Arzt und Patient stimmig und intensiv ist. Bei Zusendung der Medikamente mit der Post, sind sie nahezu unwirksam. Bestimmte Persönlichkeitsmuster, die schwere Erkrankungen wahrscheinlicher machen, sind nicht nachweisbar. Es gibt aber einen signifikanten Zusammenhang zwischen Lebensumfeld oder Beziehungskonstellation und Krankheit. Die Milgram Experimente (Testsituation, wo Menschen aufgefordert wurden, andere zu quälen, weil dies wissenschaftlich notwendig sei (Milgram, 1974). haben aufgezeigt, dass Menschen sich in Abhängigkeit von der jeweiligen Beziehungskonstellation verhalten.

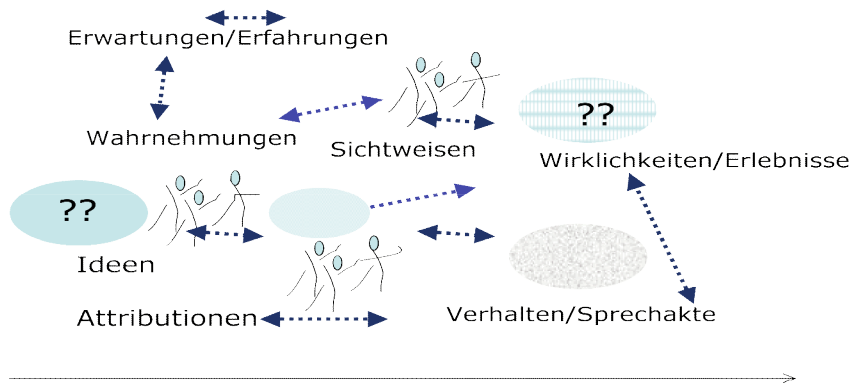


Abb.: Wirklichkeit fließt

Wirklichkeit entsteht also relational. Diese banale und trotzdem schwierig zu verstehende und besonders mühsam zu akzeptierende Erkenntnis bildet die Grundlage eines neuen Weltverständnisses. Persönlichkeiten, Kompetenzen, Artefakte oder Ereignisse können kaum objektiv beschrieben oder gemessen werden. Vielmehr bestimmen sich die Wirkungen aus zum einen subjektiven Perspektiven und dem jeweiligen sozialen Kontext. Zu diesen systemisch-relationalen Einsichten sind zum Beispiel der Kulturanthropologe Harald Welzer und der Lernforscher Kersten Reich auf der Basis ihrer empirischen und theoretischen Forschungen gekommen.⁸ Erbauliche Lektüre dazu bietet Welzer mit seinen Betrachtungen zu Tätern und der gemeinsamen Konstruktion von Geschichte und Erfahrung sowie Kersten Reich mit seinem Ansatz des „Interaktionistischen Konstruktivismus“.⁹ Danach konstruiert der Mensch seine Wirklichkeit in sozialen Beziehungen, in der Interaktion mit anderen. „Das ich entsteht erst am Du“, formulierte der Philosoph Martin Buber. Alle Wirklichkeit entsteht im Austausch mit anderen. Eigene Wahrnehmungen werden individuell kommuniziert und im Dialog mit anderen Akteuren ausgehandelt. 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.¹⁰

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 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 Andersein 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 („das trauen wir denen zu, das können die usw.“.¹¹

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.¹²

⁸ Vgl. Reich 1996 und Welzer 2005a/2005.

⁹ Vgl. Reich 1998

¹⁰ Vgl. Markowitsch/ Welzer 2005

¹¹ Vgl. Bergmann/ Daub/ Meurer 2006, S.21; Erpenbeck/Heyse 1999; Erpenbeck/Rosenstiel 2003

¹² Vgl. z.B. Zeilinger 2005, S.74f

www.gustavbergmann.de

Individuelle Erlebniswirklichkeit ist das, was ein Mensch für sich wahr nimmt 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.

II. Das 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.

II. 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.¹³ 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.¹⁴ Soziale Systeme konstituieren 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.

In der Literatur existieren sehr einfache Modelle von Märkten und Unternehmen. Implizit wird von der materiellen Existenz von Systemen ausgegangen, die man in irgendeiner Form gestalten und managen kann. Die spezifischen Interaktionsmuster zwischen Menschen prägen den Systemcharakter. Jedes Mal, wenn zwei Menschen aufeinander treffen, kann daraus ein soziales System mit bestimmten Eigenschaften entstehen. Die Art der Kommunikation prägt dabei von Anfang an den Charakter des Systems. Die Art der Wahrnehmung der Wirklichkeit ist jeweils maßgeblich von individuellen Erfahrungen und Eigenschaften der Akteure geprägt.

Bestimmte Persönlichkeitstypen zieht das System an, andere hält es auf kritischem Abstand. In weiteren Interaktionsepisoden werden symbolische Ordnungen vermittelt, die ein soziales System entstehen lassen, das zur Selbsterhaltung drängt. Es entsteht eine gemeinsame Welt zwischen Akteuren, die Bedeutung gewinnt aus der Unterscheidbarkeit zur Umwelt. Es entsteht Identität in einem sich selbst erhaltenden System, das zwar dazulernen kann, dann aber nur systemrational, also im Sinne des Systems. Irritationen durch die Umwelt können zum Systemerhalt beitragen, sie finden Verwendung aber nur, wenn sie zum akzeptierten Sprachcode gehören.

II.2. Kommunikation und Verhalten

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

¹³ Vgl. Stierlin 1997, S. 59ff; Simon, F. 1997

¹⁴ Vgl. Simon, F. 1997, S. 7ff
www.gustavbergmann.de

einige deutliche Hinweise ermittelt, dass kooperatives Verhalten auf Dauer deutliche Vorteile hat. Der kluge Egoist kooperiert.¹⁵

Die Verständigung ist unwahrscheinlich, da jeweils die Teilsysteme Bewusstsein, körperliche Prozesse und Kommunikation relativ unabhängig operieren.¹⁶ 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 den individuellen Erfahrungen, wie wir diese dynamische Wirklichkeit empfinden und beurteilen.

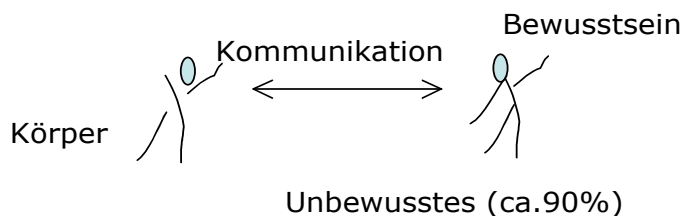


Abb.: Bewusstsein, Körper und Kommunikation

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 uns 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“.¹⁷

Wissen schützt vor Dummheit nicht.

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 Milgrim und Stanford Experimente, wo sich Menschen in autoritären Strukturen außerordentlich gehorsam und devot verhielten.¹⁸ 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

¹⁵ Vgl. Bauer 2006, S.7ff, Bauer 2004, S. 12ff

¹⁶ Vgl. Luhmann 1981, Bergmann 2001a

¹⁷ Vgl. Goleman 1996 und 2006

¹⁸ Vgl. Milgrim 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.

nachlässt. Bildung hat, wie Harald Welzer frappierend nachweist, kaum einen „normalen“ Menschen vor Untaten in der Nazizeit bewahrt. Hoch gebildete 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 aufgezeigt haben.¹⁹ Hervorstechend sind zum Beispiel die Erkenntnisse, dass menschliches Verhalten weniger durch Egoismus und vielmehr durch Fairness und Kooperation geprägt ist; dass Menschen dazu neigen, ihre Wirklichkeit in Form von Plänen für richtig und wahr zu halten und damit einer *illusion of validity* erliegen. Menschen denken zudem nicht in absoluten Kategorien, sondern in relativen: (*people think in terms of gains and losses*)²⁰. 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.

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 entgegen können. Und er befasst sich mit der Entwicklung heroischen und altruistischen Verhaltens.²¹

Persönlichkeit wirkt relational

Leitmotivationen, Persönlichkeit und Kompetenzen eines Menschen lassen sich nur relational, also in der spezifischen Beziehungskonstellation bestimmen. „As concious 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 an resistant to skeptical dissolution.“²² Der Schauspieler Michael Caine hat dieses Phänomen einmal humorvoll veranschaulicht: „Menschen kaufen Dinge, die ihnen nicht gut stehen, die sie nicht mögen und die sie sich oft nicht leisten können, nur um ihre Nachbarn und Kollegen zu beeindrucken.“

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 neocortical entlasten und zugleich emotional aufladen.²³ 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.²⁴ 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 Persönlichkeit, die Kompetenz und das Selbstbild entwickeln sich

¹⁹ Vg. Kahneman /Tversky 1979 und Tversky/Kahneman 1992 , Zimbardo 2007.

²⁰ Vgl. Kahnemann 2002

²¹ Vgl. Zimbardo 2007, S. 451ff bzw. S. 457ff

²² Frankfurt 2005, S. 64f.

²³ Vgl. www.neuro-economy.de; Linke 1999, 2001, Locke 2003

²⁴ Vgl. Darstellung bei Goleman 2006, S. 16f und 220ff

www.gustavbergmann.de

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.²⁵ 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, zugetraute 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: Mein früherer Chemielehrer hat meine Intelligenz und Persönlichkeit ganz anders eingeschätzt als mein Doktorvater an der Uni. Menschen verwandeln sich in der in der beruflichen Vorgesetzten-Rolle zu autoritären Zuchtmeistern, oder scheinen im Haushalt plötzlich ihre überragenden Organisationsfähigkeiten zu verlieren.

Die Macht der Umstände

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.

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

In spezifischen Kontexten bilden sich jedoch musterhaft erwartbare Verhaltensweisen aus.²⁶ Es wird denkbar, Prognosen über die Bewertung von eingehenden Signalen und Reizen in verschiedenen Kontexten zu erstellen. Die Aktivierung, Wahrnehmung, kognitive und emotionale Verarbeitung geschehen dann individuell persönlichkeitsdeterminiert und führt zu spezifischen Resultaten der

²⁵ Die Zwillingsforschung 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 2006 S. 222, 231ff

²⁶ Vgl. Welzer 2005, 2005a. Bei Panik zeigen sich situationsspezifische Massenphänomene wie beim Schlussverkauf. www.gustavbergmann.de

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 selbst bestimmtes Leben ermöglicht. Die erlernten Werte und Lebensstile wirken dann zurück auf das soziale Milieu und werden wiederum von diesem beeinflusst. Die Verhaltensprozesse mit ihren Determinanten und Attraktoren sind in der folgenden Abbildung skizziert. 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.

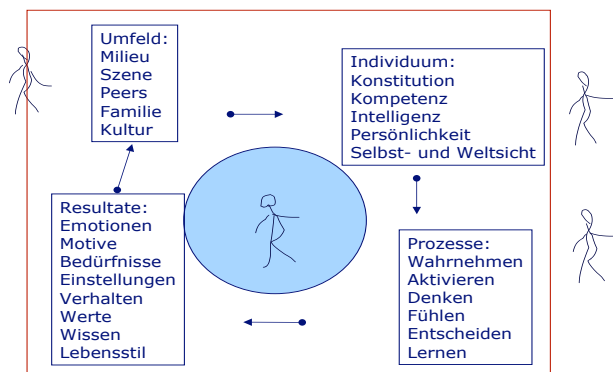


Abb.: Verhaltensprozesse²⁷

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.

II. 3. Der systemische Prozess: Diagnose- Therapie- Reflexion

Das systemische Konzept basiert auf dem Prozessmodell des Solution Cycle mit drei Hauptphasen: der Diagnose, der Therapie und der Reflexion²⁸. Kommunikations- und Interaktionsprozesse verlaufen nach einem spezifischen Grundmuster, das in Form dieses *Solution Cycle* schon näher beschrieben wurde. Die wesentlichen Phasen können als erkennen (1), klären (2), kreieren (3), bewerten bzw. strukturieren (4), realisieren, beurteilen/empfinden (6), lernen (7) und abschließen (8) bezeichnet werden. Als Hauptmodi lassen sich erkennen (1/2), verändern (3/4/5) und reflektieren (6/7/8) unterscheiden.

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.

Veränderungs- und Entwicklungsprozesse sind immer kommunikative Vorgänge, wobei der konkrete Beginn nicht klar bestimmbar ist (1). Die Wahrnehmung wird auf Mannigfaltigkeit ausgelegt, um einseitige Reflexe zu vermeiden. Multiple Realitätsperspektiven werden respektiert und erst im zweiten Schritt zu einem Bild beziehungsweise einer Figur geformt. Die Klärung in Form der Figurbildung, Problembeschreibung oder Einigung auf ein Thema, wirkt sich förderlich auf den Kommunikationsprozess aus. Die gemeinsame Klärung der Situation und Problemdefinition erscheint damit als der zentrale Gegenstand der Wirklichkeitskonstruktion. Zuweilen sollte der Prozess verlangsamt oder in eine Vorphase zurückgeführt werden, um einen *Common Ground* (gemeinsame

²⁷ Vgl. Roth, 1997, 2001 420ff 444, 450ff, Lüter 1998; Kroeber-Riel 1984; Gilovich/Griffin/Kahneman 2002.

²⁸ Vgl. Bergmann 2001
www.gustavbergmann.de

Regeln, Konstruktionen, Synreferenzen) zu bilden. Erst wenn übereinstimmend das Wesentliche (die Hauptaufgabe, Problemstellung, Kernkompetenz) erkannt und geklärt (2) ist, sollte mit der kreativen Lösungssuche (3) begonnen werden. Kreativität resultiert aus einer Distanzierung vom Problembereich. Der Charakter des Prozesses ändert sich fundamental. Wenn mannigfache Lösungsideen entwickelt wurden, können Alternativen geplant und strukturiert (4) werden. Es findet verbessernde Veränderung statt, die wiederum sinnlich im *Flow*-Gefühl erfahren wird (6). Mit der Reflexion des Prozessverlaufes (7) kann dann die Stufe zweiter Ordnung (Erkennen erkennen, Lernen lernen etc.) erreicht werden. Der Abschluss dient der Assimilation (8) des Erfahrenen und eröffnet Perspektiven für das Nächste. Die Kommunikation wird mit der Verabschiedung abgeschlossen.

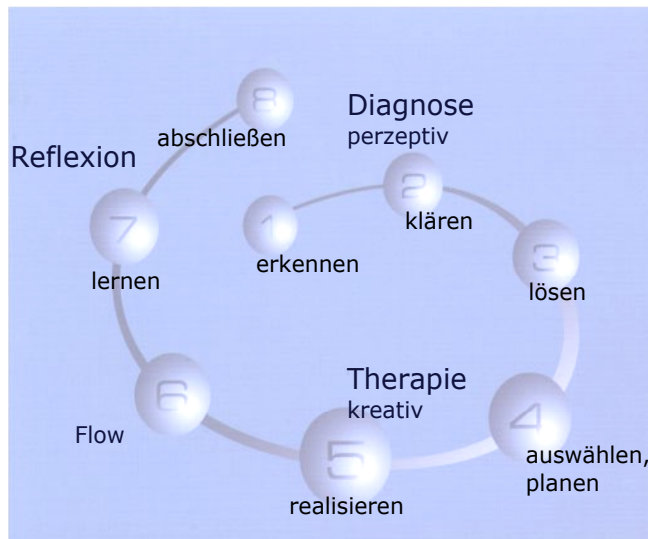


Abb.: Der systemische Prozess

In diesen Phasen des Kommunikationsprozesses sind jeweils verschiedene Vorgehensweisen und Methoden der Kommunikation und Intervention angemessen und wirksam. Abhängig von der Phase, der jeweiligen Umfeldbedingungen, der Persönlichkeit und Leitmotivstruktur der Akteure sind mehr oder weniger passende Interventionen ableitbar. Der Interventionist agiert aus der Position des Beobachters zweiter Ordnung, um gelingende Kommunikation wahrscheinlicher zu machen. Der Prozess wird durch systemische Interventionen ausgelöst und zeitlich sowie inhaltlich interpunktiert.

Im Wesentlichen geht es um die Ziele „Beziehung bilden“, „Information austauschen“, „Flow entwickeln“ und „gemeinsames 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.

II. 3.1. Erkennen und klären

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

II. 3.1.1. Gelingende Beziehungen entwickeln und Vertrauen bilden

Der berühmte Philosoph Paul Ricœur hat in seinem letzten Buch die Anerkennung zum Thema gemacht.²⁹ Die Wechselseitige Anerkennung, die das Ziel der Kommunikation und Beziehungsentwicklung ist, basiert auf dem Erkennen und der Anerkennung des Selbst. Ein soziales System oder ein Akteur müssen zunächst sich selbst erkennen, also die spezifische Kompetenz und Kultur erkennen und dann anerkennen, wert schätzen, Selbstbewusstsein formen. Erst auf diesem Fundament kann im Austausch mit anderen 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 Koevolution³⁰, 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“³¹ 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.³² Das Scheitern von Beziehungen hingegen erzeugt Frustration, einen Einbruch der Motivation bis hin zur Aggression und Wut.³³ Joachim Bauer erläutert weiter, dass der Sinn des Lebens im Aufbau von stabilen sozialen Kontakten besteht. Die Wut resultiert aus der Angst, allein zu bleiben oder wenn die Beziehungen bedroht erscheinen. Allen Akteuren sollte Gelegenheit gegeben werden, ihre Gefühle zu äußern, sich Unterstützung holen zu 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.³⁴

Eine Begegnungskultur bietet eine große Chance, wirkliche Veränderung gelingt auf der Basis einer fundierten Beziehung, weil dann alles gesagt werden kann, fundamentale Beeinflussung möglich erscheint.

II. 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, das es dort keine gibt.³⁵ 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

²⁹ Vgl. Ricœur, 2006

³⁰ Diese Begriffe stammen von dem Beziehungs- und Paarforscher Jürg Willi. Vgl. Willi 1999

³¹ Vgl. Rythm is it. Eine Dokumentation eines Tanzprojektes mit Berliner Schülern und den Berliner Philharmonikern.

³² Vgl. Bauer 2005, S. 59f

³³ Vgl. Bauer 2006, S. 128ff

³⁴ Diese Verständigungsmittel haben wir auf einem interkulturellen Seminar gefunden. Vgl. auch Rosenberg 2005.

³⁵ 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.

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“.³⁶ 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.³⁷ Gute Entscheidungen beruhen in hohem Maße auf Intuition und unbewussten Auslösern. Besonders Gerd Gigerenzer hat das anschaulich aufgezeigt.³⁸

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 üppigen, poetischen Sprache die Wirklichkeit nachvollziehbar zu beschreiben, um im Dialog über individuelle Eindrücke ein „informationsreiches“ Bild der beobachteten Wirklichkeit zu erzeugen.

Finden, was fehlt

Wenn ein Mangel (Vertrauen, Verständigung, etc.) identifiziert wird, setzt die Suche nach fehlenden Elementen im Interaktionssystem ein. Es geht darum, zu finden, was fehlt.³⁹

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 Kontrolle. Diese und weitere

³⁶ Vgl. Matt 2001; Geertz 1997

³⁷ Vgl. Roth 1997, Singer 2002, 2003

³⁸ Vgl. Gigerenzer 2007

³⁹ Vgl. Bergmann 2006a

www.gustavbergmann.de

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.⁴⁰

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.

II. 3.2. Therapie: das System informieren

Schon die Diagnose stellt eine erste wesentliche Intervention dar. Wie wir nicht nur aus der Quantenphysik wissen können, verändert die Beobachtung die Wirklichkeit. 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.

Information: Gestalt gebende Prozesse

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.

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.⁴¹

⁴⁰ Vgl. Darstellung bei Bergmann/ Daub 2006, S.141ff

⁴¹ Vgl. Schlippe/Schweitzer, 2001 und Königswieser/Exner, 1998. Vgl. auch Bergman 2001.
www.gustavbergmann.de

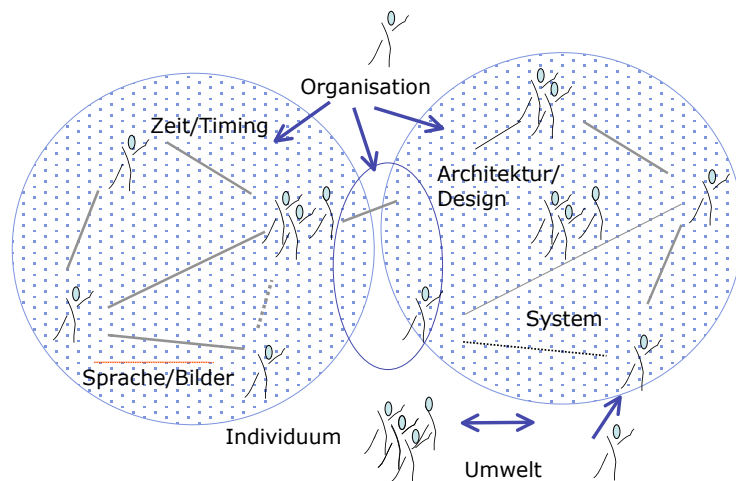


Abb. : Interventionsebenen und -arten

II.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.

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.

II. 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.⁴² 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

⁴² Vgl. Emoto 2004
www.gustavbergmann.de

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.

II. 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.⁴³ 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.

II. 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.⁴⁴ 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*, *reflecting teams* und die Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung. Es werden Rollen und Funktionen, Zeitpläne, Budgets und die Ziele und Wertmaßstäbe definiert.

II. 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.⁴⁵ Wenn Menschen aus Freude entscheiden und handeln, werden sie kaum negative Wirkungen erzeugen. 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

⁴³ Vgl. Böhme 1995

⁴⁴ Vgl. Königswieser /Exner 1998

⁴⁵ Rosenberg 2005

www.gustavbergmann.de

dagegen schnell die Überforderung. Mit diesen Menschen ist ausgehend von der bisherigen Kompetenz eine lernende Entwicklung anzustreben, sodass immer wieder neue Herausforderungen gestellt werden, die dann Lernen möglich machen und die gemeinsame Kompetenz erweitern. Man lernt an Herausforderungen und benötigt deshalb Räume für Experimente und Herausforderungen, in denen fehlerfreundlich erprobt werden kann. Viele Menschen tendieren dazu, das einmal Erreichte abzusichern, Gewissheit zu erlangen oder Vermögen und Positionen zu stabilisieren. Genau dann verlieren Sie den Flow, das Glück und die Zufriedenheit. Der Weg ist nie zu Ende und insbesondere die seltsamen und „Verrückten“ gehen an diesem Punkt weiter und entwickeln eine besondere Kreativität.

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.

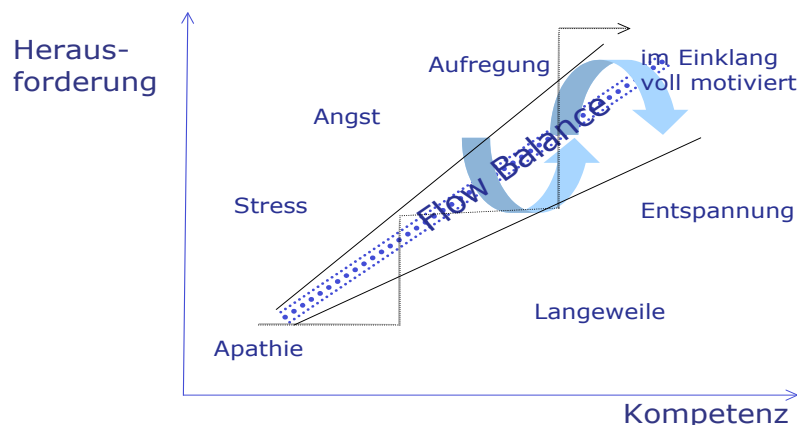


Abb.: Flow und Kompetenz

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

In Flow kommt jeder Mensch anders

Menschen haben sehr unterschiedliche Grundmotivationen, die aus den individuellen Lebenserfahrungen (Erfolge, Kränkungen) resultieren. Mit der differenzierten Analyse von Leitmotiven nach S. Reiss lässt sich u. E. das Flow Konzept⁴⁶ 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.⁴⁷ 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 als Hauptmotive genannt, diese erreicht der Mensch durch die Erfüllung seiner basalen Leit- Motive.

⁴⁶ Vgl. Czikzentmihaly, 1996, 2004. Reiss 1998, 2000, 2000a

⁴⁷ Bauer 2006 S. 42f
www.gustavbergmann.de

Flow wird also individuell sehr unterschiedlich erzeugt und empfunden. Ein multiversales Angebot schafft die Voraussetzungen, um unterschiedlichen Akteuren aus verschiedenen Gründen *Flow* zu ermöglichen.⁴⁸ 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.

In *usability labs* können neben Basis- und Schlüsselfaktoren auch Begeisterungsfaktoren mit Hilfe der *brain map* und Leitmotivanalyse durch biotische Tests und mediale Beobachtungen ermittelt werden⁴⁹. Die Integration von Kunden und Nutzer in den Erstellungsprozess (Customer Integration) erscheint nicht nur in allen Bereichen notwendig. Da an die persönlichkeitspezifischen Ausprägungen auch Wahrnehmungs- und Denkformen gekoppelt sind, können Produkte und Dienste individualspezifisch gestaltet und kommuniziert werden.

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).

Dabei spielen das *story telling* und die Nutzung anschaulicher Metaphern und Bilder eine entscheidende Rolle⁵⁰. Lehre wird anschaulicher, wenn die Inhalte mit Beispielen und Erlebtem erläutert werden, wie das zuletzt der Schriftsteller und frühere Lehrer Franc Mc Court in seinem Buch „Teacher Man“ darstellt. Ein Produkt lässt sich insbesondere dann positiv assoziieren, wenn persönlichkeitspezifische Inhalte in „Geschichten“ rund um das Produkt eingebunden werden⁵¹.

Auch die Kommunikationsinhalte und Interfaces können auf spezifische Charaktere und Motive ausgerichtet werden. Entweder ein Unternehmen spricht diverse Segmente mit unterschiedlichen Medien, Stilen und Kommunikationsinhalten an oder es werden wesentliche Entscheidungsgruppen mit gezielten Strategien individuell angesprochen. So können wichtige Zielpersonen (*opinion leaders*, *key accounts*), die ähnliche Persönlichkeitsmerkmale aufweisen, mit für sie jeweils wesentlichen Argumenten überzeugt und emotional aktiviert werden. Insgesamt ergibt sich die Möglichkeit einer differenzierten (und dauerhaften) Positionierung des Unternehmen und seiner Marke. Auch in der Werbung sind in Ansätzen erste Zuordnungen von Werbestilen zu Wahrnehmungs- und Persönlichkeitstypen erfolgt⁵².

Widerstände nutzen: Interesse bilden

Zu glatte Verläufe indizieren eher Problem erzeugende Pseudolösungen (PepseL). Diese „PepseL“ sind Lösungswege, die aus einem mehrere Probleme erzeugen. Aktionismus, mehr desselben, Nicht-Kommunikation, mangelnde Integration der Akteure, zu viel Kopie, wenig Eigenständigkeit usw.. Das Marketcoaching, also die förderliche Begleitung von Marktentwicklungsprozessen, die Beobachtung aus zweiter Ordnung (Supervision, Coaching, Reflexion), ein Klima des Vertrauens, heterogene Teams sind einige Beispiele für dauerhafte Lösungswege. Zur Förderung der Akzeptanz kann es sinnvoll sein, die Kommunikations- und Interaktionsprozesse durch internes und externes Coaching zu begleiten. Im Wesentlichen geht es darum, die Betroffenen in den Prozess zu integrieren, eben Interesse zu bilden. (Inter –Esse lat- dazwischen sein).

⁴⁸ Vgl. Bergmann, 2001a, 2003a,b,c.

⁴⁹ Vgl. Bergmann/Daub 2006, S.194ff; Underhill 2000

⁵⁰ Vgl. Zaltman 2003, S. 198

⁵¹ Vgl. Spitzer, 2003, S. 453/ Zaltman 2003, S. 177

⁵² Vgl. Reiss, 2000, S. 247 und Gillies 2002

www.gustavbergmann.de

II. 3.3. Lernen

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.⁵³ 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 substanzielle Veränderung. Es werden vollends neue Sichtweisen erzeugt und das Verhaltensrepertoire erweitert. Ein solches fundamentales lernen wird durch Irritationen von Wahrnehmungsroutinen ausgelöst. Es entstehen neue Muster im Gehirn.

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.⁵⁴ Die Irritationen lösen eine Lockerung tradiertter 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.⁵⁵ Wir müssen Fehler machen dürfen, nur nicht immer wieder dieselben.

III. Beispielkontexte

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

Change your Life in a Dance group

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

Einmal unterbricht der Choreograph, ein erfahrener englischer Tänzer, den Unterricht als Einzelne sich über ihre Mitschüler mokieren und sagt dann: „Ein Freund ist jemand, der Euch bei eurer Entwicklung unterstützt, der euch ermutigt, etwas Neues zu versuchen.“ Letztlich erlebt man das Ergebnis dieses kollektiven Prozesses als große positive Überraschung. Bei den Ausgangsbedingungen wie der Mentalität der Schüler, der aussichtslosen sozialen Lage, des geringen Selbstwertgefühls, der geringen Neigung zum Ausdruckstanz (besonders bei den Jungen) und dem hohen Neuigkeitsgrad, hätte das Projekt eigentlich scheitern müssen. Doch die besondere Kontextgestaltung hat hier zu diesem phänomenalen Resultat geführt. Sehen Sie selbst liebe Leser. Widerstände – so kann man zusammenfassen – können reduziert oder beseitigt werden, wenn die Beteiligten intensiv integriert werden in den Prozess und besonders in Entscheidungsprozesse. Wenn auf die individuellen Wünsche, Fähigkeiten und Motive eingegangen wird, wenn die Bewältigung neuer Herausforderungen in einer angstfreien Atmosphäre gelernt werden darf, und wenn die Akteure einen Common Ground bilden mit gemeinsamen Zielen, Regeln und Usancen. Somit werden Innovationen handhabbar, verstehbar und bedeutungsvoll im Sinne der Salutogenese.

⁵³ Vgl. Bateson 1984

⁵⁴ Vgl. Bergmann/ Daub 2006

⁵⁵ Vgl. Dörner 2001

www.gustavbergmann.de

III.1. Gesellschaft: Vielfalt und Dialog jenseits der Gewissheit

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

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

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

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

Die glückliche Gesellschaft

Eine Gesellschaft, die insbesondere das egoistische Leistungsstreben und den Wettbewerb betont, droht über kurz oder lang auseinander zu fallen. Es fehlt dann das Verbindende, die gemeinsame Identität und Kohäsion. Es ist entscheidend, wie viele Spielräume der kreativen Entfaltung wir zulassen. Wie viel nicht Zweck gerichtete, nicht-effiziente „Kultur“ wir akzeptieren. Der britische Ökonom Richard Layard hat zu einer Umorientierung der Ökonomie geraten. Als Ziel sollte das Glück der Menschen und weniger die Einkommens- und Vermögenshöhe dienen. Hohe Steuern verhindern eine Sucht nach zu viel Arbeit und zuwenig sozialen Kontakten, ein unbedingtes Grundeinkommen verhindert die soziale Angst und führt zu mehr Respekt untereinander. Seine weiteren Erkenntnisse klingen nachvollziehbar: Mehr soziale Stabilität, mehr Geld zur Bekämpfung psychischer Krankheiten, mehr Zeit für Freunde, Freizeit und Familie. Schwierige politische Entscheidungen Experten oder der Regierung überlassen. Weniger Mobilität und Medienkonsum.⁵⁶

Die Sphären finden auf der „Piazza“ wieder zusammen

Ursprünglich waren Räume und Gebäude für sehr viele Zwecke zu verwenden. Es existierte noch eine Einheit zwischen Leben und Arbeiten. Im Zuge der Modernisierung sind die Bereiche immer mehr differenziert worden nach Funktionen. LeCorbusier träumte noch von der differenzierten Stadt, heute ist sie erschreckende Wirklichkeit. Es gibt spezielle Gebäude und Bereiche für bestimmte Zwecke. Häuser für das Singen, für das Tanzen, das Rechtsprechen, fürs Kaffeetrinken, Einkaufen usw. Die Bereiche für Freizeit, Kultur, Einkaufen, Arbeiten wurden künstlich getrennt. Die Differenzierung aller Lebensbereiche (wie auch in der Wissenschaft) hat zu Spezialistentum und Vereinzelung geführt. Das Trennen und Sezieren hat die Sinnlichkeit reduziert und gewaltige gesellschaftliche und ökologische Probleme evoziert. Heute kann jeder mit jedem kommunizieren und trotzdem trifft man sich sehr wenig – keiner hat Zeit. Der Individualist ist lost in cyberspace und sehnt sich nach unmittelbarem Austausch. Wir müssen mühsam unsere Einkäufe und Sportaktivitäten auf der grünen

⁵⁶ Vgl. Layard 2005
www.gustavbergmann.de

Wiese erledigen, haben Transportprobleme, verlieren Zeit und fühlen uns im Massentrubel eher gestresst. Gerade wegen der Sphärentrennung entstehen Probleme. Zukünftige Architektur müsste zur Ganzheit zurückfinden und damit diese Mobilitätsanforderungen reduzieren. Es ist durchaus denkbar, dass wir in Zukunft mehr verweilen, weil wir alles von zuhause erledigen können und körperlich mobil werden, um uns mit interessanten Menschen zu treffen. Eine Wiederentdeckung der Piazzakultur könnte die angenehme Folge sein. Der Architekturkritiker Christopher Alexander zeigt in seiner Mustersammlung gelungener Architektur und Stadtplanung auf den Nutzen informeller Anziehungs- und Treffpunkte.⁵⁷ In unmittelbarer Nachbarschaft dienen Plätze, Treffpunkte oder das Village Green als Tauschbörsen und Verständigungsorte, welche die Lebensqualität erhöhen und das Zusammenleben koordinieren helfen. Plätze, über die geschlendert wird, die nicht in einer geraden Diagonalen schnell durchschritten werden, sind architektonisch auf kommunikativen Austausch ausgerichtet, während davon Plätze zu unterscheiden sind, die keine Aufenthaltsqualität aufweisen und eher Angst einflößen.

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

III. 2. Wissenschaft

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

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.

Das große Problem für eine „rationale“ Wissenschaft, die sich sehr schnell an Messungen und empirische Studien begibt, liegt darin, dass sie keine objektiven Ergebnisse erzielen kann. Die Welt wird mannigfaltig anders empfunden, es existieren zugleich mehrere Zustände und Möglichkeiten nebeneinander. Der Beobachter selektiert seine Ausschnitte und erklärt sie zur Wahrheit. Damit kann man diesen Akteur als Idioten bezeichnen, da er seine Wirklichkeit für die Wahrheit hält.⁵⁹

⁵⁷ Vgl. Alexander u.a. 1979

⁵⁸ Vgl. Meurer, Otten, Becker (Hg.)(2006) und www.hoevi.de

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

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

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

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 subjektiv willkürliche. Ansonsten müsste es einen „objektiven“ Beobachter höherer Ordnung geben, der von Gregory Bateson mit Gott verglichen wird.⁶¹ 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.⁶²

III.3. Beziehung statt Erziehung: Schule und Kompetenzentwicklung

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

Bei der gegenwärtigen Leistungs- und Wissensorientierung in Schulen, erhält die Rückschau auf die Ursprünge eine besondere Bedeutung. Kaum vorstellbar aber möglich, dass in Schulen, Hochschulen und am Arbeitsplatz neue Freiräume geschaffen werden, die Kompetenzentdeckung jedes Einzelnen auf seine Weise ermöglichen. Wo angstfrei aber herausfordernd probiert, experimentiert und damit substantiell gelernt werden kann. In einigen wenigen Schulen wird ausprobiert, wie man mit großen Freiheitsgraden und der Betonung der Sozialkompetenz nachhaltig bessere Ergebnisse erzielt. In der Freien Schule Köln⁶³ bspw. liegt der Schwerpunkt auf der Entwicklung gelingender Beziehungen. Intensives Kennenlernen von der ersten Woche an, Streitschlichtung und Konfliktregelung, Schüler orientierte Unterrichtsgestaltung, gemeinsame Aktivitäten und Projekte usw. prägen den Schulalltag. Beziehung ersetzt Erziehung, da Erziehung eine dominante Position einer Seite voraussetzt. Kinder werden hier angeleitet, ihre Talente und Vorlieben zu entdecken und sich mit anderen Personen und Sichtweisen auseinander zu setzen.

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

Disziplin wirkt unsinnig, wo sie auf Einhaltung von Regeln beruht, die nicht gemeinsam entwickelt, deren Sinn nicht nachvollziehbar ist und die mit zum Teil leeren Drohungen verbunden ist. Disziplin wird grausam, wo sie zudem mit Gewalt durchgesetzt wird. Hier wird im Gegenzug keine antiautoritäre Position bezogen. Grenzen sind wichtig, weil dort die Freiheit des anderen beginnt. Doch müssen Vereinbarungen gemeinsam entwickelt und gemeinsam kontrolliert werden. Genau das

⁶⁰ Vgl. Singer 2002 S. 73, 2003; Hüther 2006 S. 88.

⁶¹ Vgl. Bateson 1984

⁶² Vgl. Rorty 1993 S. 79

⁶³ Vgl. www.freie-schule-koeln.de
www.gustavbergmann.de

wird an solchen Schulen praktiziert. Wenn dann jemand glaubt, die interaktiv entwickelten Regeln zu ignorieren, wird konsequent und angemessen gehandelt.

Auch die Inhalte, „der Stoff“ wird mit den Schülern entwickelt. In einem weiten Bogen kommt man dann auf unterschiedlichen Wegen zum Ziel. Nur weil die Schüler an der Unterrichtsgestaltung teilhaben, wird mit größerem Interesse gelernt- und damit effektiver.

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

III.4. Unternehmen, Arbeitswelt und Management

Angst, Unsicherheit und Stress kosten immens. In Unternehmen, die anonym gestaltet sind, wo es viel Kontrolle und wenig Vertrauen gibt, wo Fremdorganisation die Selbstorganisation überwiegt, kann kaum Vitalität entstehen. Vielmehr führt das gegenseitige Mobbing zu verminderter Kreativität, Motivation und Leistung und gleichzeitig höheren Kosten. Zwei Forscher aus Köln haben sich seit einigen Jahren erfolgreich bemüht, diese Kosten zu ermitteln⁶⁵.

Nach dem Salutogenetischen Prinzip sind Institutionen möglichst handhabbar, verstehbar und sinnhaft zu gestalten. Verwirklicht ist die Vitalität, wenn jeder Akteur in seinem Verantwortungsbereich eigenständig agieren kann, die Vorgänge versteht und sich verständigen kann mit seinem Umfeld 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. Das heißt auch hier, dass die Menschen die Richtung mitbestimmen können in Großgruppenveranstaltungen und alle Entscheidungen nachvollziehbar werden.

Bevor ich auf Beispiele eingehe, möchte ich jedoch einen häufig auftretenden Mangel besonders betonen, weil sich dieses Problem ohne Kostenaufwand unmittelbar lösen lässt. Die Lösung besteht in einem Unterlassen, nämlich zu versuchen, nicht mehr negativ über andere Menschen zu reden. Die Methode: Jeweils drei Vorzüge der anderen Seite zu formulieren („Ich schätze am Betriebsrat besonders, dass er... Ich mag am Chef vor allem, dass er... Unsere Wettbewerber /Kunden sind versiert in....“) usw. Den Teufelskreis der Schlechtmalerei gilt es als Erstes zu durchbrechen, indem man eine würdigende

Open Space: Lösungs- Metaloge mit geringem Aufwand viele Möglichkeiten

Bei der Fa. Etron (Name geändert) handelt es sich um ein namhaftes Unternehmen der Software Entwicklung in sehr anspruchsvollen Märkten. Besonders im Bereich Medical Solutions werden hochwertige Hard- und Software Produkte entwickelt und produziert, die einzigartig hohen Ansprüchen genügen müssen, da es sich hierbei um sehr sensible Bereiche (Medizintechnik) handelt. Das Unternehmen entwickelt sich seit Jahren sehr positiv und stößt nun aber an Kultur bedingte Grenzen. Bisher basierten Karrieren immer auf der Qualifikation im technischen Bereich. In einem

⁶⁴ Vgl. Gardner 1985, 1998, Bergman, Daub, Meurer 2006

⁶⁵ Panse/ Stegmann. 1998: Nach neueren Schätzungen landen Sie bei Einbußen in Höhe von etwa 100 Mrd € (Die Welt 9.1.2007 Online Bericht)

größer werdenden Unternehmen, das zudem in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurde, werden zunehmend neue Anforderungen an die Führungspersönlichkeiten gestellt. Das hat zur Folge, dass man nicht unbedingt die besten Ingenieure die wichtigsten Managementpositionen zuerkennen kann, sondern man benötigt zum großen Teil Menschen mit Führungskompetenzen. Die Auswahlkriterien sind insofern den Anforderungen anzupassen. Zudem fühlen sich hoch spezialisierte Ingenieure nicht unbedingt in Management-Positionen wohl, in denen sie ihre erworbenen Fähigkeiten nur marginal verwenden können. Ein zweites Problem taucht aufgrund der enormen Sicherheits- und Qualitätsansprüche auf. In der Kultur ist aufgrund der erforderlichen Präzision und Produktsicherheit kaum Spielraum für Eigeninitiative und Selbstorganisation. Beide Problembereiche sehen wir kulturell-kommunikativ begründet und können deshalb in speziellen Workshops und Großgruppen-Veranstaltungen innovativ gelöst werden. Die Unternehmensleitung ließ es zu, dass das ganze Unternehmen in einem open space workshop gemeinsam die strategische Planung betreiben konnte. Großes Engagement, zahlreiche neue Erkenntnisse, ein stärkerer Zusammenhalt und mehr Selbstverantwortung waren einige der sehr positiven Folgen dieses Wagnisses.

Auch in weniger prosperierenden Unternehmen kann die Beteiligung aller Akteure Lösungsmöglichkeiten bieten. In einem kleinen Unternehmen der Metallverarbeitung wurde ich vor einigen Wochen empfohlen, da sich Geschäftsleitung und Mitarbeiter bzw. Betriebsrat im Konflikt befanden und die wirtschaftliche Situation prekär war. Es wurde hier jeweils schlecht über die andere Seite gesprochen, es bestand keinerlei Vertrauen mehr und alles war erstarrt in Hoffungslosigkeit. Nach zwei intensiven Open Space Workshops stellt sich die Situation anders dar. Das Vertrauen wurde durch Transparenz der wirtschaftlichen Situation wieder hergestellt. Es konnte ein Sanierungstarif vereinbart werden, neue Ideen für Produkte wurden entwickelt und wenn wundert es: Die Geschäftsleitung konnte neue Aufträge akquirieren. Ich führe das auf die Bewusstseinsveränderung zurück. Die Aufmerksamkeit wurde von der scheinbar erstarrten Binnensituation wieder auf die Märkte und Kunden gerichtet. Die gesamte Stimmung hat sich aufgehellt, es werden neue Projekte initiiert und der Team Spirit wurde wieder entfacht.

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.

Größenprobleme

Der britische Anthropologe Robin Dunbar hat die magische Zahl 150 genannt, diese Größe von Einheiten sollte nicht überschritten werden.⁶⁶ 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.

Da Menschen in der Regel das Dreifache an Kommunikationskontakten aufnehmen können als Primaten, kommt er auf die Zahl von 150. Der engste Kreis bei Menschen beträgt im Durchschnitt drei bis fünf Personen, die auch oft bei Krisen helfend zur Seite stehen. Nachdem Dunbar internationale Studien zum Aufbau sozialer Netzwerke ausgewertet hat, zeigte sich, dass eine Person durchschnittlich zu zwölf bis zwanzig Menschen engere Beziehungen hat. Darüber hinaus gibt es weitere drei Kreise mit losen Kontakten, wobei jeder Kreis um den Faktor drei zulegt. Große Unternehmenseinheiten oder stark wachsende Kleinunternehmen sind deshalb zu dezentralisieren und in sich selbstorganisierende Bereiche aufzuteilen. Robin Dunbar weist nach, dass soziale Systeme an Schwellenwerte heran kommen, die ihre Kultur und Leistungsfähigkeit signifikant ändern. Soziale Systeme über 150 Personen verlieren ihren Zusammenhalt und ihre Identität, da sich die Akteure bei

⁶⁶ Vgl. Dunbar 1996
www.gustavbergmann.de

einer deutlich größeren Gruppe nicht mehr persönlich kennen können und eine kommunikative Koordination sprunghaft schwieriger wird. Teams sollten zum Beispiel nur aus bis zu acht Personen bestehen. Die Gesamtgröße von Unternehmen findet ihr sinnvolles Maximum bei etwa 3000 Personen, die aber wieder in eigenständige Cluster von überschaubarer Größe organisiert sein sollten.

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

Kontrolleure kann es in einer systemischen Welt nicht geben, vielmehr achten alle auf die Einhaltung von Regeln gemeinsam, nachdem sie sie 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.⁶⁷ 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 Kommunikation⁶⁸ und kooperatives Verhalten werden angeregt und gefördert, Selbstorganisation und Dezentralität ermöglicht, Hierarchien zugunsten der Heterarchie soweit wie eben möglich reduziert. Eine strategische Planung wird durch eine netzartige Selbstorganisation ersetzt, die hohe Flexibilität und Responsivität ermöglicht.
Sparsamkeit und ein vorsichtiges Finanzgebaren erhöhen die Überlebensfähigkeit genauso wie hohe ökologische und soziale Standards. Insgesamt wird ein schnell lernendes und damit vitales System angestrebt, das eine hohe Attraktivität ausstrahlt.

Die Anforderungen an ein modernes Management sind somit vielfältig und seine Zukunft spielt sich höchst wahrscheinlich jenseits des „mehr desselben“ und der Einführung neuer „Befehlshierarchien“ ab. Kreativität, emotionale Beteiligung, Verantwortungsbewusstsein und Achtsamkeit sind hier die Schlüsselworte für ein vitales Unternehmen. Das vitale Unternehmen entsteht in einem Umfeld mit hohem Grad an Kohärenz. Im Sinne der Salutogenese sind vitale Systeme gekennzeichnet durch Handhabbarkeit, Verstehbarkeit sowie Sinn und Bedeutung. Es gilt alle Elemente so zu gestalten, dass sie für die Akteure nachvollziehbar und sinnvoll erscheinen. Gutes Management, so lässt sich zusammenfassen, gibt Impulse, ermöglicht Selbstorganisation und fördert eine stimmige Atmosphäre, damit Lernen und Entwicklung wahrscheinlich werden.

III. 5. Konsum und Marktkommunikation

Im Marketing wurden in den letzten 50 Jahren versucht 70.000 Markennamen durchzusetzen. Die meisten Projekte sind gescheitert, da wir nur bis zu 5.000 Worte überhaupt aktiv verwenden. Dialog-Marketing kann als eine modische Umfirmierung des Direkt-Marketing gesehen werden.

Wahrscheinlich war den Vertretern der Werbepost, der Spam-Produktion und sonstiger Aufdringlichkeiten es gerade recht, sich mit dem Begriff Dialog zu schmücken. In kaum einem wissenschaftlichen Artikel wird jedoch auf die Ursprünge und Bedeutung dieses Konstruktes eingegangen. Kurz gesagt, ist der Dialog eine symmetrische Kommunikationsform, bei der beide Seiten an einem Erkenntnisgewinn interessiert sind. Bei den Formen des Direktmarketing sind

⁶⁷ Vgl. Bergmann 2001; Bergmann./Meurer 2001 und 2003, 2003a

⁶⁸ Vgl. Rosenberg 2005.

www.gustavbergmann.de

wesentliche Voraussetzungen dazu nicht gegeben. Weder nehmen die Akteure auf beiden Seiten an dem Dialog aktiv teil, noch kann von Erkenntnisgewinn auf der Seite der zumeist passiven Kunden die Rede sein.

Wirklichkeit kommt von Wirkung: Dialoge mit Kunden und Nutzern

Wirklichkeit entsteht aus Wirkung und ist von Wahrheit zu unterscheiden. Menschen orientieren ihre Handlungen an subjektiven Wahrnehmungen. Wenn ein Arzt kompetent wirkt, dann agiert er wirksam. Wer heilt hat Recht. Wenn die Wirkung nur auf seiner glaubhaften Inszenierung (mit weißem Kittel und kryptischer Begrifflichkeit) beruht, ist er trotzdem wirksam. Wenn ein Unternehmen kompetent wirkt, wird es mit hoher Wahrscheinlichkeit das Problem lösen können. Wir haben es mit einer relational aufgebauten Wirkung, bzw. einer interaktiv durch die Beteiligten selbst konstruierten Wirksamkeit zu tun.

So ist auch nur ein geringer Prozentsatz (ca. 8%) der kommunikativen Wirkung von Marktangeboten auf die Produktfunktionen zurück zu führen. Viel entscheidender ist die Wirkung auf den Betrachter (Kunde, Nutzer). Die Sichtweise der entscheidenden Kunden und Nutzer wird aber nur in Ausnahmefällen in die Produktentwicklung mit einbezogen. Es erfolgen meistens nur Aussagen wie: „der Kunde wünscht mehr Stauraum“, die von insbesondere Vertriebsleitern ostentativ geäußert werden. Es fehlt dabei an Differenzierung und Reflexion. Zudem sind es nur Aussagen über Aussagen von Menschen, die damit ihre subjektiven Wahrnehmungen schildern und bestimmte Interessen verfolgen.

Besser erscheint es insofern, die Kunden in die Prozesse zu integrieren und selbst bewusst eine kompetente Wirkung zu erzielen, indem im Vorfeld eine zum Unternehmen passende Auswahl getroffen wird. Die später erhoffte Akzeptanz und Begeisterung werden schon hier erzeugt, wenn die späteren Nutzer und weitere Stakeholder in den Erkenntnisprozess integriert werden.

Die Usability Diagnose⁶⁹ beginnt insofern schon in den ersten Phasen. So können Vertrauenskunden in Workshops geladen werden, um ihre Sichtweisen und Erkenntnisse einzubringen. Die Oberfläche des Systems wird erweitert, um das Bewusstsein zu erweitern und Wahrnehmungsroutinen zu stören. Dieser öffnende Prozess erzeugt Änderungschancen. Aus der Vielfalt der Sichtweisen entstehen weitere Erkenntnisse. Die Integration verschiedener Stakeholder erzeugt Akzeptanz und Engagement. Wenn die multiplen Realitäten erkannt sind, gilt es in einem Dialog Gemeinsamkeiten zu entdecken. Konkreter: Ein Hersteller von Industrieprodukten ist gut beraten, nicht die Fülle seiner technischen Möglichkeiten zu präsentieren, sondern die zur Kompetenz des Unternehmens passende Auswahl als Konzept zu präsentieren. Die Wirkung auf den Kunden besteht wahrscheinlich in einer Reduzierung von Unsicherheit und Steigerung der Attraktivität des Anbieters.

Am Anfang eines Erneuerungsprozesses steht das Bewusstmachen, die Erkenntnis unterschiedlicher Sichtweisen. Ziel ist, im Verlaufe einen intensiven Kontakt zu den Nutzern sowie gestaltenden und beeinflussenden Akteuren herzustellen. Überraschend erscheint es für viele Experten, dass es die richtige, wahre Lösung nicht gibt.

Die komplexen Zusammenhänge durchschauen zu wollen kann als anmaßend bezeichnet werden. Objektive Erkenntnis ist in systemischer Sicht nicht denkbar. Wirklichkeit ist individuell interpretierte Realitätserfahrung. Es geht um das Kennenlernen der Akteure und der Situation aus unterschiedlichen Perspektiven.

Die multiversalen Angebote lassen mit höherer Wahrscheinlichkeit eine Verständigung und Koevolution von Wirklichkeit zu. Eine besondere Bedeutung kommt dabei der kooperativen und fairen Haltung gegenüber Kunden und Nutzern zu. In *communities of interest* multiplizieren sich kommunikative Inhalte glaubwürdig und effektiv⁷⁰. 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

⁶⁹ Vgl. umfassende Darstellung bei Bergman/Daub 2006, S.194ff

⁷⁰ Vgl. Locke 2003
www.gustavbergmann.de

einer vernetzten Welt entwickeln. Unternehmen geben Anstöße für Innovationen, Marken Dienste, die relational weiter entwickelt werden. Dauerhafte Beziehungen sind grundsätzlich nur als Gewinner-Gewinner Lösungen denkbar. Basis für dauerhaft erfolgreiches Marketing bildet die Freundlichkeit und Freude im Umgang miteinander. Nur die Freundlichen überleben (*Survival of the Kindest*), wie es Piero Ferrucci es so treffend formuliert hat. Gelingende Beziehungen sind der höchste Lebenssinn. Menschen im Flow sind kooperativer, freundlicher und generöser und glücklich ist, wer Sinnvolles tut und erst an den Nutzen für Andere denkt.⁷¹

„Konsumentenentscheidungen können nicht verstanden werden, ohne dass man den kulturellen Kontext betrachtet, in dem sie getroffen werden: Kultur ist das Prisma durch das die Menschen Produkte betrachten“⁷². 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 im Sinne von Paco Underhill, positive Reize gesetzt und alle Hindernisse aus dem Weg geräumt werden, die der Verständigung im Weg stehen.⁷³ 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.⁷⁴

III. 6. Familie und Paarbeziehungen

Paarbeziehungen in den Gesellschaften der Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften sind einer deutlichen Herausforderung ausgesetzt. Die klassische Rollenverteilung gerät aufgrund der Emanzipationsentwicklungen der Frauen und einiger begünstigender technischer und sozio - ökonomischer Entwicklungen aus dem Gleichgewicht. Die Männer können keine selbstverständliche „Ernährerrolle“ mehr wahrnehmen, sondern sehen sich zunehmend der weiblichen Konkurrenz ausgesetzt. Aufgrund von Geburtenkontrolle, der Bildungsmöglichkeiten und der geringeren Bedeutung körperlicher Kraft, können Frauen sogar noch einige Vorteile, wie sprachliche Kompetenzen, emotionaler und sozialer Kompetenzen nutzen. Den Männern bietet sich damit eine doppelt schwierige Situation, sie leben verunsichert mangels klaren Rollenbildes und scheinen in einigen modernen Berufsfeldern den Frauen unterlegen, besonders, wenn sie im klassischen Männlichkeitsbild erzogen wurden.

Horst-Eberhard Richter analysiert die Krise der Männlichkeit in der unerwachsenen modernen Gesellschaft.⁷⁵ Das Misslingen einer gerechten Globalisierung, das Festhalten an der atomaren Bedrohung und die Verdrängung der Infizierbarkeit durch das Virus destruktiver Massenbewegungen sind unbewältigte Erbschaften aus dem 20. Jahrhundert. Spitzenforscher warnen vor der Ausbeutung der eigenen Errungenschaften im Dienst von Geld und Macht. Richter zeigt am Beispiel von männlichen Schlüsselfiguren, wie das Ringen um innere Einheit oder Spaltung, um Versöhnung oder Gewalt, um Ergebenheit oder Bemächtigung und um das Verständnis von Männlichkeit und Weiblichkeit von der Antike bis in die Gegenwart hinein verlaufen ist.

Wie zu der Illusion, dass männliches, auf die Wissenschaft gestütztes Allmachtsstreben durch Entsorgung von Empfindsamkeit und Mitgefühl bei der Frau ausbalanciert werden könne? Diese Illusion ist geplatzt. Die Frau wurde zur ebenbürtigen Rivalin des Mannes und mit der Maskulinisierung der Frauen ist nichts gewonnen.

Elisabeth Beck -Gernsheim spekuliert darüber, was für neue Lebensformen nach der konventionellen

⁷¹ Vgl. Ferrucci 2005; Kahneman/Tversky 1997, Layard .2005.

⁷² Vgl. Solomon u.a 2001, S. 429

⁷³ Vgl. Underhill S.

⁷⁴ Vgl. Gigerenzer 2007, S. 137. Gigerenzer erläutert anschaulich unser unbewusstes und intuitiven Entscheidungsverhalten.

⁷⁵ Vgl. Richter 2006

www.gustavbergmann.de

Familie entstehen werden.⁷⁶ Es geht um eine neue Rollenverteilung, die gleich berechtigt, aber nicht gleichförmig sich gestaltet. Sicher existieren geschlechtsspezifische Talente und Kompetenzen, die eine Arbeitsteilung sinnvoll erscheinen lassen. Allerdings kann das nicht zwangsläufig nach klassischem Muster verlaufen, gestaltet sich in jeder Beziehung anders und muss im Dialog entwickelt werden. Es geht darum, koevolutive Beziehungen aufzubauen, die allen Beteiligten Entwicklungsmöglichkeiten schaffen.

III. 7. Gesundheit und Medizin

Die typische Frage des klassischen Arztes lautet“ Was fehlt uns denn? Unbewusst wird hier auf die fehlende Beziehung zwischen Arzt und Patient angespielt. Vereinfacht kann man sagen, dass gute Beziehungen gesund machen. Insbesondere gilt das bei der Arzt -Patient Beziehung, denn der Arzt benötigt ein großes Vertrauen des Patienten, um effektive, wirkungsvolle Verschreibungen vornehmen zu können. Der Patient muss der Kompetenz des Arztes vertrauen, diese ihm also zuschreiben, an die Therapie glauben und sich sicher fühlen. Nicht zuletzt deshalb wird ja auch von einer Behandlung gesprochen.

Nach der so genannten Salutogenese⁷⁷ strebt der Mensch nach Kohärenz. Situationen, Inhalte und Kontexte sollten danach handhabbar, sinnhaft und verstehbar gestaltet sein. Handhabbarkeit wird erreicht durch die Integration des Patienten in den Heilungsprozess, Zusammenhänge zu verstehen zum Beispiel zwischen eigenem Verhalten und Krankheit bzw. Gesundheit erhöht die Heilungschancen zudem Und insbesondere sollte der Sinn der Maßnahmen klar sein und die Therapie auf ein positives Ziel (Gesundheit; Vitalität) ausgerichtet sein. Alle drei Komponenten sind von der Beziehung zwischen Arzt und Patient sowie der Beziehung zum Umfeld des Patienten abhängig. Und im Übrigen gilt immer: Wer heilt hat Recht, egal, wie es zustande kam und ob man es erklären kann.

In der medizinischen Forschung kommt man zum Beispiel bei der Beschreibung typischer „Krebspersönlichkeiten“ nicht weiter, weil sich Erkrankungen ebenfalls in spezifischen sozialen Kontexten bilden und nicht von den „objektiven“ Persönlichkeitseigenschaften abhängen. Es spricht viel dafür, dass sich Pathogenese vornehmlich relational, also aus dem spezifischen sozialen Kontextbedingungen erklären lässt. Im Gegenzug sind Forscher bei der Entwicklung der Salutogenese auf universelle Muster gesund erhaltender Faktoren gestoßen, die ebenfalls hauptsächlich relational zu bestimmen sind. „Krank“ machen somit vornehmlich spezifische Kontexte (sick building syndrom) bestimmte Beziehungskonstellationen und die daraus resultierende eigenen Muster und Bahnungen im Gehirn, die wiederum autobiografisch im Austausch mit den jeweiligen Kontexten geprägt wurden.

III. 8. Sport

Die Relationalität lässt sich am besten im Team sport erklären. Hier wirkt mangelndes Verständnis untereinander direkt auf die Leistungsfähigkeit. In Teams mit mangelnder Binnenkultur und Abstimmung verlieren auch gute Spieler ihre Fähigkeiten. Das Team mit eitlen Solisten kommt schnell in Schwierigkeiten. Das System, die Beziehungsstruktur und die Verständigungskultur bedingen das Ergebnis. Mannschaften, die auf wenige Stars konzentriert sind, können vom Gegner leicht „ausgerechnet“ werden. Außerdem wird sich hier kaum ein förderlicher Team- Spirit ausbilden. Auch hier im Sport gilt es, die Responsivität, und Flexibilität zu erhöhen, Freiheitsspielräume für kreative Überraschungen zu gewähren und auf eine kooperative und vielfältige Kultur zu achten.

IV. Fazit: Leben heißt, gelingende Beziehungen entwickeln

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

⁷⁶ Vgl. Beck- Gernsheim, 2000

⁷⁷ Vgl. BZGA 2001 dort wird das Konzept von Antonovsky diskutiert.
www.gustavbergmann.de

der gemeinsamen und individuellen Wirklichkeit. Wirkung kann sogar mittelbar über Ideologien, über Medien ja sogar von Legenden 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.

In allen drei Modi des systemischen Prozesses hat die relationale Sichtweise eine Grundlegende Konsequenz.

Diagnosen sind auf Systeme zu beziehen und nur von mehreren Perspektiven durchzuführen, um intersubjektiv vereinbarte und vielfältige Erkenntnisse zu gewinnen, die im Dialog (resp. Metalog) ausgehandelt werden.

Eine Therapie oder Veränderung sollte am System, also der Beziehungskonstellation und den Kontexten ansetzen, um die konstitutiven Elemente des Systems zu beeinflussen.

Reflektierendes Lernen erscheint ebenfalls nur in förderlichen Kontexten wahrscheinlich, in denen die Menschen auf individuelle Weise angeregt und unterstützt werden und in denen ein Klima des Vertrauens herrscht, sodass die Akteure gerne bereit sind Wissen weiter zu geben und zu experimentieren.

IV. 1. Diagnose:

„Ich denke nicht, also weiß ich.“ K. Jarrett

„Die höchste Form der Intelligenz ist die Beobachtung ohne Bewertung.“ J. Krishnamurti.

In Bezug auf die Diagnose ergeben sich aus den hier skizzierten Betrachtungen folgende Konsequenzen:

Eine große Chance, die Systeme und Relationen zu betrachten und weniger die einzelnen Individuen, sich lösen von einer objektiven Wissenschaft. Die Beobachtung höherer Ordnung ermöglicht den Blick auf die dauerhaften Muster des Gelingens. Im Dokumentarfilm „What the bleep do we know?!?“⁷⁸ heißt es: „Superhelden haben eine Superposition“, sie denken und beobachten in Möglichkeiten, Optionen und Varianten. Aus der Distanz sieht man mehr, hat einmal Hans Magnus Enzensberger formuliert. Nicht nur im Management, sondern auch in vielen anderen Wissenschafts- und Lebensbereichen ergeben sich ganzheitliche Erkenntnisse beim Blick auf Systeme und Relationen. Wirklichkeit ist das, was auf jeden Einzelnen wirkt, die Selektion von Realitätsausschnitten wird relational ausgehandelt. Es ist also sehr wesentlich die einzelnen Selektionen miteinander im Dialog anzunähern.

IV.2. Gestaltung:

In Bezug auf die kreative Gestaltung und Therapie von Systemen ergeben sich folgende Schlussfolgerungen:

Menschen sind nicht geschaffen für eine Welt der Konkurrenz, der Auslese und des Kampfes, formuliert der Medizinprofessor Joachim Bauer. Eine große Chance besteht darin, Kooperation, Empathie und die Entwicklung von gelingenden Beziehungen in den Vordergrund zu hieven. Management hat dann die zentrale Aufgabe, Menschen Gelegenheiten für Flow zu bieten, die Bildung von verlässlichen Beziehungen zu ermöglichen, Empathie und Vertrauen zu fördern. Management hat die Aufgabe, die Vitalität und Vielfalt zu erhöhen sowie Lernen und Entwicklung zu ermöglichen. Dazu sind im Sinne der Salutogenese alle Aspekte der Kommunikation handhabbar, verstehbar und sinnhaft zu gestalten.

Planendes gestalten stellt sich systemisch-relational als dialogischer Prozess dar. Wenn Wirklichkeit kommunikativ, in den wechselnden Beziehungen zwischen Menschen entsteht, sich in

⁷⁸ Vgl. www.bleep.de
www.gustavbergmann.de

Interaktionsprozessen zugleich in mehrere Richtungen entwickelt, kann eine lineare Festlegung von Planzielen kaum sinnvoll sein. Immer wieder stellt sich die Wirklichkeit anders dar, Paradoxien und Trendbrüche gehören zum Erwartbaren. So zielt eine systemische „Planung“ auf Responsivität und die Absicherung von Dialogkulturen, in denen unentscheidbare Situationen in entscheidbare überführt werden (Foerster 2005). Einzelne Helden des „heroischen Managements“ bedürfen der interaktiven „Kontrolle“ durch unabhängige Kritiker.

Kein einzelner Mensch und auch kein soziales System muss eine erworbene Identität, Kompetenz Kultur oder Persönlichkeit für immer behalten. Vielmehr erscheint es möglich, das Leben als Experimentierfeld zu nutzen, neue Sichtweisen zu probieren und sich besser passende Kontexte mit zu gestalten.

IV. 3. Lernen

Fundamentales kollektives Lernen verankern, den Blick weiten, neue Sichtweisen entwickeln, so sieht das systemische Lernen aus. Erkennen kann der Mensch mit Geist, Körper und Seele, kognitiv und emotional. Wirklich Neues lernt der Mensch nur durch Irritation. Menschen erkennen in der Regel, was sie schon kennen. Neues stört und irritiert und muss deshalb in einem innovativen Reservat unter Schutz gestellt werden. Institutionell muss die Abweichung, Irritation, das Ausprobieren und Fehlerlernen, der Erfahrungsaustausch, das Pausieren und Seele baumeln lassen fest verankert werden. Ansonsten bleibt die lernende Entwicklung unwahrscheinlich. Kunst als erfinderische Irritation, Konfrontation mit Neuem, Austausch mit anderen Menschen, Kreative Spielplätze in Schulen und Unternehmen erscheinen als geeignete Ansatzpunkte.

Es geht darum, seinen Weg kontinuierlich weiter zu gehen, sich auszuprobieren, wahrhaftig und ehrlich mit anderen Austausch zuhalten und Beziehungen zu pflegen- letztlich zu sich selbst: werde, der du bist.

Literatur:

Fachbücher:

- Atkinson, John W. (1964): An Introduction to Motivation, Princeton Van Nostrand
- Alexander, C./Ishikawa, S./ Silverstein, M. (1997): A Pattern Language: Towns, Buildings, Construction, 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. (2006): Systemisches Innovations- und Prozess-Management, Wiesbaden
- Bergmann, G./ Daub, J./ Meurer, G. (2006): Metakompetenz und Kompetenzentwicklung, Quem –Report Nr.95, Berlin
- Böhme, G. (1995): Atmosphäre, Frankfurt
- 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
- Crawford, F./ Mathews, R. (2001): The Myth of Excellence, New York
- Czikzentmihaly, M. (1996): Flow: Das Geheimnis des Glücks, 5. Aufl. Stuttgart
- Degon, R. (2000) : La Marque relationelle, Paris
- 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
- Feinberg, T.E. (2001): Gehirn und Persönlichkeit, Kirchzarten bei Freiburg
- Ferrucci, P. (2005): Nur die Freundlichen überleben, Berlin
- Foerster, H. v. (1999): Sicht und Einsicht – Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie, Heidelberg
- Foerster, H.v. (2005): Der Anfang von Himmel und Erde hat keinen Namen, 2. Aufl. Berlin
- Gardner, H. (1985): Abschied vom IQ: Rahmentheorie der vielfachen Intelligenzen, Stuttgart
- Gardner, H. (1998): Kreative Intelligenz, Frankfurt
- Geertz, C. (1987): Dichte Beschreibung – Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme, Frankfurt
- Gigerenzer, G.(2007): Bauchentscheidungen, München
- Gigerenzer, G./ Selten, R. (Hg.) (2001): Bounded Rationality: The adaptive Toolbox, Cambridge
- Gilovich, T./ Griffin, D./ Kahneman, (2002): Heuristics and Biases – The Psychology of Intuitive Judgement, New York
- Goleman, D. 1996: Emotionale Intelligenz, München
- Goleman, D. 2006: Soziale Intelligenz, München
- 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
- Kroeber-Riel, W. (1984): Konsumentenverhalten, 3. Aufl. München
- 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
- Lürer, C. U. (1998): Kognition und Strategie: Zur konstruktiven Basis des Strategischen Managements, Wiesbaden
- 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
- Panase W./ Stegmann W. (1998): Kostenfaktor Angst, Landsberg a. Lech
- Picot, A./ Reichwald, R./ Wigand, R. (1996): Die grenzenlose Unternehmen, Wiesbaden
- 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
- Schulze, G. (1993): Die Erlebnisgesellschaft, Frankfurt
- Schulze, G. (2003): Die beste aller Welten, München, Wien
- Simon, F. (Hg.)(1997): Lebende Systeme, Frankfurt
- Simon, H. A. (1981): Entscheidungsverhalten in Organisationen, Landsberg am Lech
- Simon, H. A. (1957): Models of Man, London, New York
- 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
- Steinmann, H./ Schreyögg, G. (2001): Management: Grundlagen der Unternehmensführung, 5. Aufl., Wiesbaden
- Stierlin, H. (1997): Haltsuche in Haltlosigkeit – Grundfragen der systemischen Therapie, Frankfurt
- Spitzer, M. (2003): Lernen – Gehirnforschung und die Schule des Lebens, Heidelberg, Berlin
- Tomasello, M. (2002): Die kulturelle Entwicklung des Denkens, Frankfurt
- Underhill, P. (2000): Why we buy – The Science of Shopping, 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,
- 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
- Williamson, O.E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York, London
- 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

Zerdyck, A./ Picot, A. u.a (2001): Die Internetökonomie – Strategien für die digitale Wirtschaft, 3.Aufl. Berlin, Heidelberg, New York

Zimbardo, P. (2007): The Lucifer Effect, New York

Beiträge in Sammelwerken:

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

Bergmann, G. (2001b): Management – kultiviert und erfolgreich?, in: G. Bergmann/ G. Meurer (2001), S. 91ff

Bergmann, G. (2003): Designstile und Formensprache – Muster der ästhetischen Entwicklung, in: Bergmann, G. / Meurer, G. (Hg.) (2003) S. 145ff

Bergmann, G. (2003a): Brain Mapping – ein Modell des Balanced Positioning, in: Bergmann, G./ Meurer, G. (Hg.) (2003) S. 127ff

Bergmann, G. (2003b): Systemisches Marketing, in: G. Rusch, 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

Bruhn, M. (1999): Relationship Marketing. Neustrukturierung der klassischen Marketinginstrumente durch eine Orientierung an Kundenbeziehungen, in: Grünig, R. /Pasquier, M. (Hg.): Strategisches Marketing und Management, Festschrift, Bern 1999, S. 197 – 225

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

Gilovich, T./ Griffin, D./ Kahneman, (2002): Heuristics and Biases – The Psychology of Intuitive Judgement, New York

Grosser, J. (1995): Der Transaktionskostenansatz der Neuen Institutionenökonomik, in: Seifert, E.K./ Handlbauer, G. (1996): Competing on Cognition? Möglichkeiten und Grenzen einer

konstruktivistischen Orientierung der strategischen Unternehmensführung, in: Hinterhuber, H. H. u.a. (Hg.) (1996): Das Neue Strategische Management, Wiesbaden, S. 61ff.

Meurer, F. (2006): Ort Macht Heil, S. 11ff in : Meurer, F.; Otten.P.; Becker, S. (Hg.) (2006): Ort Macht Heil, Berlin 2006

Rusch, G. (2003): Strategische Grundlagen der Unternehmenskommunikation - Das neue Paradigma, in: Bergmann, G; Meurer, G. (2003): Best Patterns Marketing, Neuwied, Köln

Zeitschriftenaufsätze, Arbeitspapiere und Internetbeiträge:

Bauer, H. H./ Grether, M./ Bormann, U. (2001): Die Erklärung des Nutzerverhaltens in elektronischen Medien mit Hilfe der Flow-Theorie, in: Marketing ZfB 1/2001 S. 17ff

Bergmann, G. (2003d): Relationales Marketing - Ein systemisches Marktinteraktionsmodell, Arbeitspapier 1/2003, Universität Siegen

Bergmann, G./ Daub, J./ Meurer, G. (2003): Relationale Kompetenz: Kompetenz - Kompetenzentwicklung - Metakompetenz, Forschungsbericht 1, KOS Projekt Quem Berlin, Köln und Siegen

Geertz, C. (1991): Interview von G. Olson mit C. Geertz:

<http://jac.gsu.edu/jac/11.2/Articles/geertz.htm>

Gigerenzer, G. (2003): Bounded Rationality, in: www.mpig-berlin.mpg.de/en/forschung/abc/forschungsfelder/feld1.htm

Gillies, J.M. (2002): Olympische Spiele - Brand Personality Gameboard, in: Mc Kinsey Wissen 3/2002 S.44ff

Granovetter, M. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, in: American Journal of Sociology 91, S. 481ff

Kahnemann, D. (2002): Decision Making under Uncertainty, Interview von D. Ackman (Forbes 2002), www.waterproof-concepts.com

- Kahneman, D./ Tversky, A. (1979): Prospect theory: An analysis of decision under risk, *Econometrica*, Vol. 47, No. 2, S. 263-291.
- Kasper, H. u.a. (1998): Managerhandeln – nach der systemtheoretisch-konstruktivistischen Wende, in: *Die Betriebswirtschaft*, H. 5, S. 601ff
- Luhmann, N. (1981): Die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation, in: *Soziologische Systeme 3: Soziales System. Gesellschaft, Organisation*, S.25-34
- Ouchi, W. G. (1980): Markets, Bureaucracies and Clans, in: *Administrative Science Quarterly*, 25 /1980, S. 129ff
- Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: in: *DBW* 1982 Nr.2, S. 267-284
- 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
- Spiller, A. (2001): Praxiskrise der Marketinglehre, in: *Marketing ZfB* 1/2001 S. 31ff
- Trompenaars, F. (1998): *Riding the Waves of Culture: Understanding cultural diversity*, in: *global Business*, New York
- 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.