



Lernende Organisation



**Schwerpunkt:
Ein anderes Grundverständnis
in Gesellschaft & Organisation**

Pille Bunnell

Auf dem Weg zu einem anderen Grundverständnis

Stuart Umpleby

Intellektuelle Bewegungen schaffen und fördern

Julia Culen

Mit Netzwerkstrukturen das traditionelle Organisationsdenken überwinden



Lessons Learned

Mit Tempo 300 in die Sackgasse oder: Wider die Verrücktheit in Systemen

Bernd H. Linder-Hofmann und Manfred Zink

Was treibt eigentlich unsere Systeme? Dieser Frage nachzugehen, ist zunächst nicht so einfach, wie es scheint. Die Autoren gehen tiefer und entdecken, dass hinter dem, was wir in dieser Zeit erleben, Methode und Systematik einer Ideologie stecken, die unser gesamtes Leben beeinflusst: die Dynamisierung von Bewegung in der Beschleunigung. Die Auswirkungen erleben wir als zunehmende Dynamik, Zeitdruck, Stress... Wenn wir etwas verändern wollen, müssen wir an den Ursachen dieser Entwicklung ansetzen.

Bernd H. Linder-Hofmann

ist Mitgründer und Partner des Instituts für Innere Form in Nürnberg. Über 25 Jahre Führungs- und Prozessenerfahrung als Linienmanager, Mitarbeiter und Leiter von Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsabteilungen bei verschiedenen Unternehmen im nationalen und internationalen Bereich. Lehrbeauftragter an mehreren Fachhochschulen, freiberuflicher Berater, Zen-Schüler und Buch-Autor u.a. von „Die Innere Form – Zen im Management“ (2002).

Manfred Zink

ist Mitgründer und Partner des Instituts für Innere Form und Leiter des Bereichs Change Management in der Commerzbank in Frankfurt. Über 25 Jahre Berufserfahrung in verschiedenen Unternehmen. Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Systemische Organisationsberatung GSOB, Zen-Schüler, Autor von Büchern, u.a. „Die Innere Form – Zen im Management“ (2002) und zahlreichen Artikeln in verschiedenen Publikationen.

„Wenn ich ein Problem zu lösen hätte, von dem mein Leben abhängt, würde ich 90% auf die Problemerkennung und 10% auf die Problemlösung verwenden.“

nach Albert Einstein

„Mit Tempo 300 zum Termin...“, so wird die neue Bundesbahnstrecke Nürnberg-München angekündigt. Im Werbeprospekt eines Haarpflegeherstellers wirbt dieser mit dem Slogan „work smart. play hard. live fast“. Die Anzeige eines großen Automobilherstellers hat als Headline „Markets move fast. Move faster.“ Und mit dem Stellenanzeigenteil einer führenden deutschen Tageszeitung ist man „Schneller in der Führungsposition.“ Und nach der Überschrift eines Artikels aus einem Event-Magazin ist „Deutschland in Bewegung“.

Jedes soziale System manifestiert sich nach unserer Auffassung in 6 Dimensionen: Materie, Bewegung, Begegnung, Beziehung, Bindung und Bewusstsein (siehe Abb. 1). Um zu verdeutlichen, was wir damit meinen, betrachten wir ein Unternehmen:

1. Die Dimension Materie ist die feste und fassbare Manifestation der Organisation wie die Infrastruktur und Ausstattung, Finanzen und die Aufbaustrukturen. Das beschreibende Instrument dieser Dimension ist unter anderem die Bilanz.

2. Die Dimension Bewegung ist die fließende und sichtbare Manifestation der Organisation und umfasst alle Prozesse und Abläufe. Bewegungen sind Bewegungen mit Mitarbeitern (Einstellung, Versetzung, Beförderung, Entlassung), von Mitarbeitern (Meetings, Kunden- und Lieferantenbesuche) und von Materie (Datenströme, Materialfluss, Finanzströme). Das beschreibende Instrument dieser Dimension ist unter anderem die Gewinn- und Verlustrechnung.

3. Die Dimension Begegnung ist die erlebbare Manifestation der Organisation. Begegnungen finden statt in Meetings, in Gesprächen, in Veranstaltungen, in Foren zwischen Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und einer Vielzahl von weiteren Interessengruppen.

4. Die Dimension Beziehung ist die spürbare Manifestation der Organisation. In Begegnungen besteht die Chance, eine Beziehung zu den anderen Menschen auf- und auszubauen. Dies geschieht auf der Basis wechselseitiger Interaktionen unter Berücksichtigung des jeweiligen Kontextes in vielfältiger Form. Die Funktionalität bzw. Dysfunktionalität der Beziehung hat direkten Einfluss auf die Dimension der Bindung.

5. Die Dimension Bindung ist die fühlbare Manifestation der Organisation und stellt die Qualität der Verbundenheit mit anderen Menschen, mit der Aufgabe, dem Team und dem Unternehmen dar, um die

wesentlichsten Aspekte zu nennen. Der unmittelbaren externen Beobachtung sind diese Dimensionen des Erfahrens nicht mehr direkt zugänglich.

6. Die Dimension Bewusstsein ist die immaterielle geistige Manifestation der Organisation. Diese Dimension umfasst Haltung, Einstellung und deren ethische, moralische und kulturelle Ausprägungen und beeinflusst die anderen Dimensionen der Bewegung, Begegnung, Beziehung und Bindung.

Alle diese Dimensionen sind gleichwertig, aber different.

■ Bewegung und Begegnung sind funktional. Sie sind kollektive Phänomene mit zentraler Planbarkeit, Steuerbarkeit, weitgehender Beherrschbarkeit und Kontrollierbarkeit. Die Orientierung ist in der Raum-Dimension. Die meisten Modelle, Instrumente und Methoden der Ökonomie fokussieren auf diese funktionalen Dimensionen. Hier greifen die Gesetzmäßigkeiten linearer Systeme mit dem Ver-

ständnis trivialer Maschinen-Modelle, einer linearen Kausalität und dem Verständnis einfacher Ursache-/Wirkungsbeziehungen. Dem Change Management in Organisationen liegt auch heute noch größtenteils dieses Verständnis zugrunde – Change Management wird hier verstanden als geplante Veränderungen von Aufbaustrukturen und Ablaufprozessen in der äußeren Form: Mitarbeiter werden bewegt.

■ Beziehung und Bindung sind personal. Sie sind individuelle Phänomene, die sich zentral nicht planen und steuern lassen. Es geht hier um Verbundenheit, Verbindlichkeit, Verlässlichkeit und Bedingtheit. Die Orientierung ist in der Zeit-Dimension. Hier greifen die Bedingungen nicht-linearer Systeme, der Komplexität und Dynamik sozialer Systeme, einer nicht-linearen Kausalität sowie nicht-trivialer Maschinenmodelle. In diesen Feldern geht es um die Entwicklung von Menschen und Systemen in der inneren Form: Menschen sind bewegt.

Beide Aspekte zusammen genommen, die äußeren als funktionale und die inneren als personale, ergibt die Transformation von sozialen Systemen: Veränderung in der äußeren Form und Entwicklung in der inneren Form als die zwei Seiten einer Medaille.

Mehrere Aspekte bedingen nun die „Verrücktheit von Systemen“ als Fall aus der Mitte in dem Sinne, dass diese Dimensionen nicht als gleichwertig betrachtet und behandelt werden.

■ Die Modellwelt der Ökonomie adressiert einseitig die Dimensionen Materie, Bewegung und Begegnung. Hier sind ausreichend Instrumente verfügbar, um komplexe Systeme zentral zu planen und zu steuern. Hierauf beziehen sich auch die meisten Ansätze des Veränderungsmanagements der beiden letzten Jahrzehnte.

■ Die Dimensionen der Beziehung und Bindung werden nicht als gleichwertig betrachtet. Sie sind individuelle Phäno-

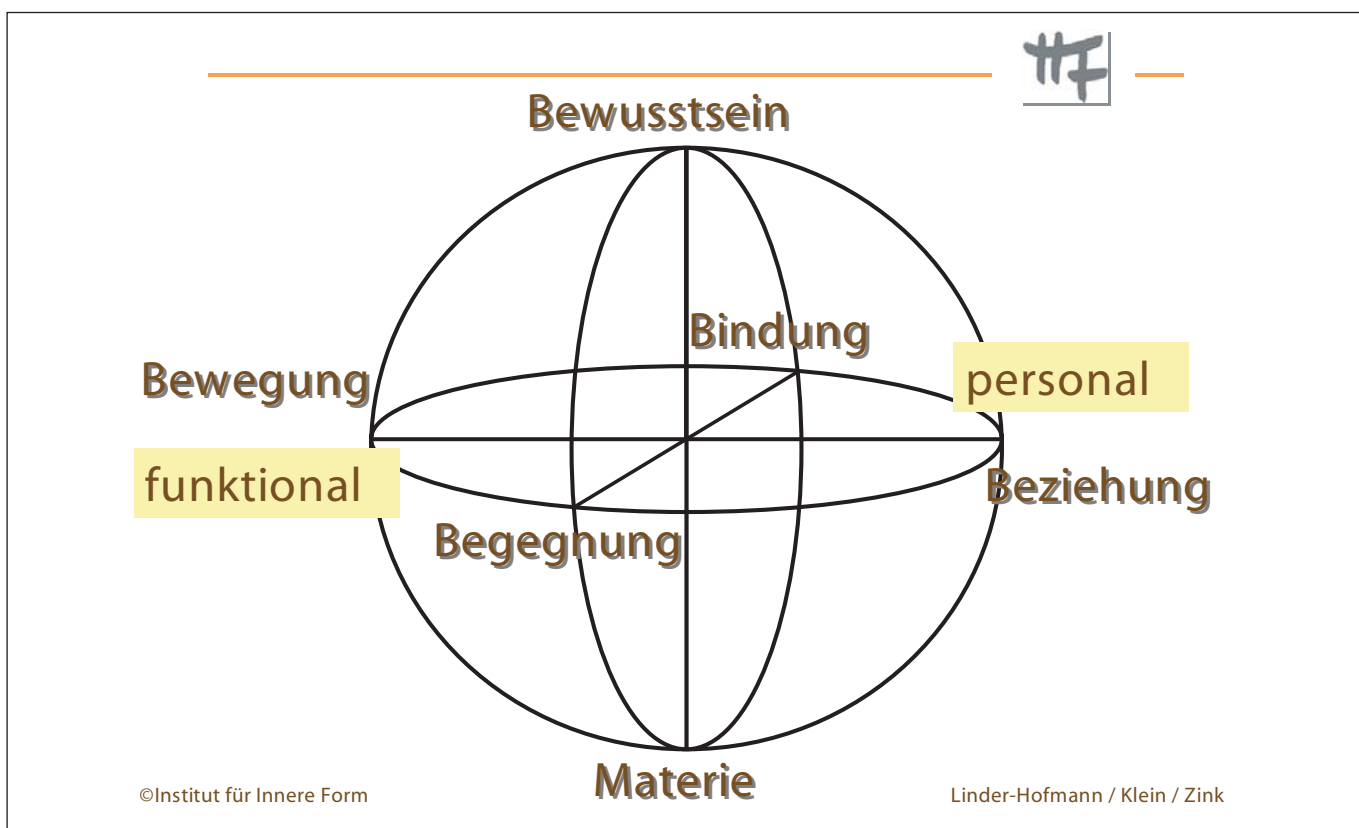


Abb. 1: Die sechs Dimensionen des Systems
Quelle: Institut für Innere Form

mene, d.h. nicht planbar und steuerbar, und entziehen sich dadurch weitgehend der Messbarkeit. Infolge dessen ist der Einfluss auf die Entwicklung der materiellen Dimension auch nur indirekt nachweisbar.

■ Die Modellwelt der funktionalen Dimensionen wie Maschinen-Modelle oder lineare Kausalität ist auf die personale Dimension nicht übertragbar und umgekehrt. Dieser Tatbestand wird sehr häufig vernachlässigt, d.h. die bewährten Methoden der zentralen Steuerung wie Information und formale Kommunikation werden auf die Dimensionen Beziehung und Bindung unreflektiert angewandt. Beziehung und Bindung aber brauchen Zeit und sind nachhaltig nur über längerfristige Prozesse zu gestalten.

Bewegung und Begegnung können angewiesen und organisiert werden, sie sind kurzfristig, kollektiv und räumlich orientiert; sie sind in weiten Teilen „bearbeitbar“ – es ist Arbeit an der äußeren Form und im System. Beziehung und Bindung können nur über das Schaffen entsprechender Rahmenbedingungen entwickelt werden, sie sind langfristig, individuell und zeitlich orientiert; müssen von Menschen in Systemen „verarbeitet“ werden, es ist Arbeit in der inneren Form und am System.

Da Raum und Zeit keine unabhängigen Konstanten sind, hat die Bewegung einen entscheidenden Einfluss auf die Beziehung und Bindung. Beziehung, vor allem aber Bindung braucht Zeit: Wenn wir den Raum immer weiter ausdehnen, verkürzen wir die Zeit. Die Bewegung in Systemen im Sinne des Veränderungsmanagements hat in den letzten Jahren, verbunden mit der Ausdehnung des Raumes in der Internationalisierung und der Globalisierung eine immer weiter zunehmende Beschleunigung im Sinne einer Verkürzung der Zeit und der Zeitzyklen erfahren. Diesen Aspekt der Zeit werden wir intensiver betrachten.

1. Systeme außer Rand und Band oder „accelero ergo sum“ – „Ich beschleunige, als bin ich“

Peter Rosa (vgl. Rosa; 2005) weist zurecht darauf hin, das wir zur Zeit noch über keine stimmige Theorie und infolgedessen auch über kein einheitliches Verständnis von Beschleunigung in Organisationen verfügen. Physikalische Gleichungen und das naturwissenschaftliche Verständnis von Beschleunigung greifen im organisationalen Kontext zu kurz. Deshalb warnen wir vor den zum Teil trivialisierenden Vereinfachungen und Generalisierungen von physikalischen Zeitbegriffen und Vorstellungen in der Übertragung auf soziale Systeme. Drei Formen von Beschleunigung, in Anlehnung an Rosa, prägen die Wirklichkeit sozialer Systeme:

- die Beschleunigung als technologisch-teleologische Intensivierung;
- die gesteigerten Veränderungsraten in der Gesellschaft und den Organisationen;
- die Akzeleration durch Verdichtung von Erlebnis- und Handlungsepisoden.

Die Konsequenzen, die daraus entstehen, sind gravierend. Friedrich Nietzsche schrieb bereits vor über 100 Jahren: „Niezuvor galten die Ruhelosen und Rastlosen so viel wie heute“. Und das Ruhelose und Rastlose hat sich seit Nietzsches Welt eher noch gesteigert. Dies ist vor allem darin begründet, dass wir in unserer Gesellschaft Wachstum als die zentrale Basis des Fortschritts und des Wohlstands definiert haben. Auf der Grundlage des „Die Schnellen fressen die Langsamen“ und einem „... schneller, höher, weiter ...“ haben wir unsere Systeme und die Ressourcen immer weiter beschleunigt. Die Mengen und die Schnelligkeit der Datenströme durch die technischen Möglichkeiten sind zu einer Flutwelle geworden, die ähnliche Wirkungen wie ein „Tsunami“ entfesselt. Die Finanzströme haben, entkoppelt von Warenströmen, in internationalen Investorenfonds eine dramatische Geschwindigkeit erreicht, die in kurzen Zeitabständen eingesetztes Kapital zu

vervielfachen sucht. Hier entfaltet der digitale Kapitalismus seine volle Präsenz. Als vorläufig letzter Höhepunkt der Beschleunigungseuphorie gilt die Mobilisierung der menschlichen Erbstrukturen in der Gentechnologie; der Philosoph und Denker Sloterdijk hat vor einigen Jahren auf die Konsequenzen hingewiesen, die er mit dieser „Mobilmachungsgesellschaft“ verbindet, und Aldous Huxleys „Schöne neue Welt“ erscheint als Zukunftsszenario genauso wahrscheinlich wie Leo Nefiodows 6. Kondratieff.

In einer Gesellschaft, die sich der Beschleunigungseuphorie scheinbar mephistotisch verschrieben hat, die immer mehr verdichtet, ist der Verlust an freien Augenblicken – von freiem Raum – ein nicht zu unterschätzendes Risiko. In Begegnungen, in denen wir es uns nicht mehr erlauben, Gedanken zu Ende zu denken, Dinge vollständig auszusprechen, handeln wir – aber gestalten nicht mehr wirklich. Je schneller wir uns bewegen, desto flüchtiger gestalten sich Begegnungen und desto oberflächlicher werden die Beziehungen. Dabei führen die stakkatoartigen Begegnungssequenzen zu einer fragmentierten Wahrnehmung und zu einem unachtsamen Miteinander. Diese Form flüchtigen Begegnens verhindert eine nachhaltige Auseinandersetzung mit sich selbst und anderen.

Die steigende zeitliche Verdichtung führt darüber hinaus zu einer Maß-Losigkeit. Wir verlieren in der Tat das Maß für die Balance von Beschleunigung – Entschleunigung, Bewegung – Ruhe, Nähe – Distanz, Anspannung – Entspannung, Autonomie – Bindung, Loslassen und Einlassen. Diese pathologische Beschleunigung führt zu einem nervösen Gefühl eines ständigen „Nur noch unterwegs Seins“, das ein Ankommen und Einlassen verhindert. Die fiebrige Angst – „man könnte zu spät kommen“ – wird zu einem kollektiven Sog, der das authentische Erleben – das Reflektion und Dialog vor-

aussetzt – weitgehend verhindert. Damit versäumen wir nicht nur die Verabredung mit uns selbst, sondern auch mit anderen, mit fatalen Folgen. In diesem manischen Rausch geht die „Lange-Weile“ verloren. Zögerliches, vorsichtiges, abwägendes und besonnenes Verhalten gilt heute als romantische Verklärung und stigmatisiert in Organisationen den Typ Verlierer.

Binswanger sprach in diesem Zusammenhang von den 3 Formen des missglückten Daseins, von der „manischen Volatilität“ und macht uns auf das „unterwegs waren und nicht nur unterwegs sein“ aufmerksam. Das Binswanger'sche „unterwegs waren“ setzt aber die erinnernde Vergangenheit und ein zeitweiliges Verweilen voraus. Was dagegen heutige Beziehungen und Begegnungen prägt, ist eher eine nervöse Aufenthaltslosigkeit im Nirgendwo. Wenn wir uns aber die Frage „Wo sind die Dinge zwischen dem Nicht-Mehr und dem

Noch-Nicht“ nicht mehr erlauben wollen und können, das Verweilen und Anhalten im „leeren Raum“ nicht mehr ermöglichen, verlieren wir nicht nur die Fähigkeit, Unsicherheit auszuhalten als eine der wichtigsten Voraussetzungen notwendiger Veränderungskompetenz, wir erschöpfen auch die vitalen Ressourcen in den Organisationen. Hier führt dieser Prozess zu einer zunehmenden Desynchronisierung. Strukturen, Prozesse und Veränderungen werden in Organisationen im Sinne des linearen Zeitverständnisses – Chronos – von außen bestimmt, zentral geplant, ohne wirkliche Berücksichtigung der individuellen Zeitnotwendigkeiten, der qualitativen und subjektiven Zeit im Sinne des Kairos.

Die Bearbeitung der äußeren Form verlangt aber die Verarbeitung in der Inneren Form. Dieser qualitative, individuelle Aspekt von Zeit im Sinne des Kairos, der gelebten Eigenzeit, ist der entscheidende Meilenstein gelungener Transformationen,

nicht die geplante, lineare und objektiv gemessene Zeit eines Chronos in Form von Ablaufplänen und Terminfenstern. Durch die Entkoppelung und Nichtberücksichtigung dieser beider Zyklen entstehen in Organisationen eine Reihe negativer Nebenfolgen: Inkohärenzen, mangelnde Effizienz, nicht realisierte Produktivität – die, das ist unsere Erfahrung, immer noch offiziell verdrängt und verleugnet werden (vgl. Abb. 2).

Die Dynamisierung der Beschleunigung und die Desynchronisierung der quantitativen und der qualitativen Zeit führen darüber hinaus auch zu einem Verlust an Präzision. Dies ist empirisch längst bekannt: die steigenden Rückrufaktionen vieler Automobilhersteller sind nur ein Beispiel. Noch bedeutsamer sind die Folgen eines die „Flexibilisierung“ stabilisierenden Reparaturverhaltens in sozialen Systemen. Die Zeit für Begegnungen wird reflexartig

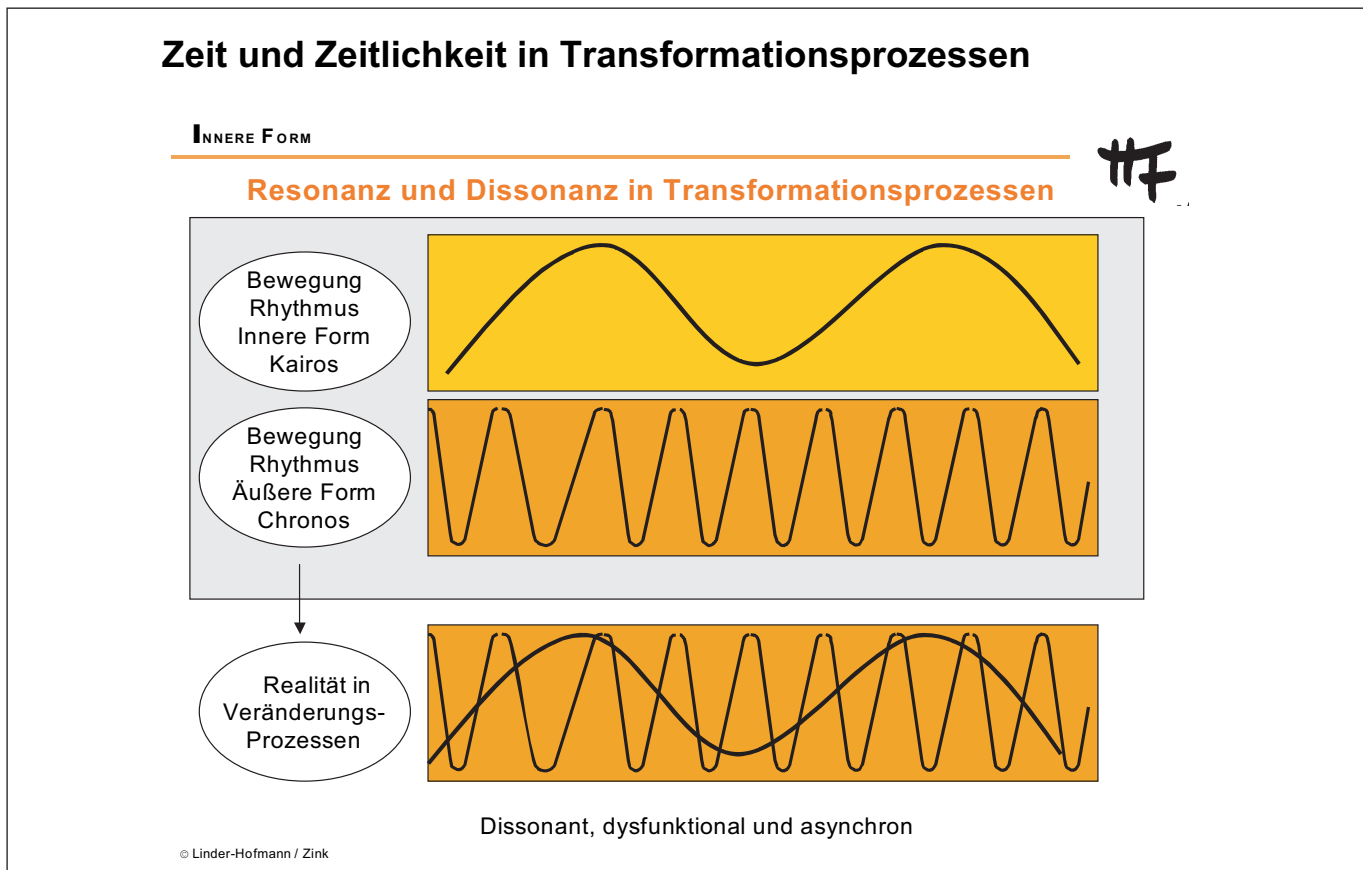


Abb. 2: Zeit und Zeitlichkeit in Transformationsprozessen
Quelle: Institut für Innere Form



„Beziehung, vor allem aber Bindung braucht Zeit: Wenn wir den Raum immer weiter ausdehnen, verkürzen wir die Zeit.“

und scheinbar unreflektiert dem Primat der nutzbringenden Verwendung untergeordnet. Dadurch lösen sich die Bindungen zwischen den Menschen in den Organisationen und die Bindung der Menschen zu den Organisationen mehr und mehr auf. Die Sehnsucht der Menschen nach Nähe und nach Orientierung, die verstärkt für sich nach persönlichen Lösungen und Wegen suchen, damit adäquat umgehen zu können, hat hier eine der entscheidenden Wurzeln.

Das Pathologische an der Beschleunigung scheint der einmal ausgelöste infinite Prozess zu sein, der offensichtlich kein Ende kennt. Das Erreichte kann niemals befriedigend sein, denn es bestünde ja immer die Möglichkeit, eines noch „... schneller, höher und weiter ...“. Bei den Mitarbeitern führt dies zu einer zunehmenden Belastung. Jeder vierte Arbeitnehmer in Deutschland klagt über den permanenten Zeitdruck. Die überproportional steigenden Depressionen, die zunehmende Anzahl von Burnouts und die manifeste Ge-

waltbereitschaft in Form einer latenten Aggression in Organisationen lässt sich nicht mehr wegdiskutieren. Es wachsen also neben den Umsätzen und Gewinnen der Unternehmen auch die „Kollateralschäden einer sinnlosen Beschleunigungsarchitektur“.

Wir befinden uns in einer ähnlichen Lage, wie sie Gregory Bateson bereits 1970 in einer Fabel des polyploiden Pferdes beschrieb – „das doppelt so lang, doppelt so breit und doppelt so schwer wie ein normales Pferd“ – und infolgedessen nicht mehr in der Lage, war, sein eigenes Körpergewicht zu halten, an Atemnot litt und nicht überlebensfähig war. Virilios „Rasender Stillstand“ und Wüthrichs „Stillstand im Wandel“ führen uns die Konsequenzen der Metapher – dieses nicht lebensfähigen, weil maßlosen Pferdes – im gesellschaftlichen und organisationalen Kontext deutlich vor Augen.

Was geschieht, wenn wir weiterhin maßlos und zwanghaft in die Beschleunigung der Bewegung „investieren“ und unaufhaltsam Zeit und Zeitfenster weiter ver-

ichten und verkürzen? In der klassischen Musik wurden im Laufe der Jahrzehnte bestimmte klassische Musikstücke immer schneller gespielt, als die Komponisten sie geschrieben und uraufgeführt haben.

Was geschieht, wenn wir Mozarts Kleine Nachtmusik auf einen einzigen Ton verdichten, was geschieht, wenn wir in Organisationen die Reproduktionszyklen so stark verdichten, dass das Mooresche Gesetz der Verdoppelung aufgrund der Dichte von Raum und Zeit im Nullpunkt kulminiert? Ist das der Omega-punkt, von dem Teilhard de Chardin uns berichtet?

2. Der Ausweg aus dem Beschleunigungsdilemma

Wir können die Herausforderungen, mit denen wir konfrontiert sind, nicht in dem Kontext lösen, in dem sie entstanden sind.
nach Albert Einstein

Wenn die Beschleunigung in sozialen Systemen kein Widerfahrnis im Sinne eines Naturgesetzes ist, in der Weise, dass sich soziale Systeme analog der Theorie der zunehmenden Fluchtgeschwindigkeit des Kosmos ständig beschleunigen, dann müssen wir uns die Frage stellen: Was ist zu tun?

Wir sind davon überzeugt, dass die Zukunft sozialer Systeme nicht von allein kommt und auch keinen physikalischen Gesetzen unterliegt: sie wird von Menschen, von uns allen konstruktiv handelnd geschaffen. Das bedeutet, dass die Arbeit am System gegenüber der Arbeit im System immer mehr an Bedeutung gewinnen muss. Diese Arbeit am System setzt aber voraus, dass wir zur Reflektion über das System, über dessen Strukturen und Prozesse fähig sind. Der Gefahr, die Denkmuster den Systemstrukturen und Sachzwangargumenten unterzuordnen, muss jeder Mensch selbst entgegen. Dies ist zuerst eine individuelle Leistung. Der Schlüssel liegt in jedem von uns selbst, in unserer Haltung, unserer Einstellung und unserem Bewusstsein. Beziehung und Bindung lassen sich nicht zentral anweisen und verordnen. „Alles, was gedeihen soll“ – so Hermann Hesse, benötigt „Zeit, Stille und Vertrauen“.

Dieses Feld beginnen wir uns gerade erst zu erschließen. Im Jahre 1492 hat die Entdeckung der äußeren Welt einen weiteren bahnbrechenden Ausgangspunkt genommen; und seitdem haben wir für uns den Raum immer mehr erobert, bewegt und zunutze gemacht. Wir dringen in die entferntesten Galaxien vor und wir globalisieren unseren eigenen Planeten. So wie damals die Erde noch weiße Flecken hatte – „terra incognita“ und wir uns die unendliche Weite des Universums nicht einmal im Traum vorstellen konnten, so ist heute die Tiefe und Weite des menschlichen Bewusstseins ebenfalls noch, in weiten Teilen, „cognis incognita“ – unbekanntes Terrain. Aktuelle Forschungsprojekte zeigen, dass

wir vor den Rahmenbedingungen nicht kapitulieren müssen. Die Reflektion erreicht im Sein, des sich seiner Bewusstheit bewussten Bewusstseins, ihre größte Tiefe. Diese „Reine Erfahrung“ (Nishida: 2001) transzendiert das Selbst im Erkennen des „Tatsächlichen“ ohne jegliche gedankliche Einmischung. Diese Stufe von Bewusstsein versetzt Menschen aber erst in die Lage, Beziehung und Bindung aktiv und aus sich heraus, aus ihrer inneren Form zu schaffen und zu gestalten.

Die Entwicklung des Selbst ist eine lebenslange Herausforderung an jeden einzelnen Menschen.
nach Karlfried Graf Dürckheim

Beziehung und Bindung beginnen bei jedem einzelnen Menschen. Wir können dauerhaft nur die Qualität an Beziehung und Bindung nach außen leben, die wir im Innen zu uns selbst haben. Wer sich selbst nicht lieben kann, kann andere nicht lieben; wer sich selbst nicht vertraut, kann anderen nicht vertrauen. Jede Begegnung mit einem Du beginnt im Selbst: „Erkenne Dich selbst.“ stellt also das Tor und den Schlüssel zugleich dar.

Wie bereits herausgearbeitet: Beziehung und Bindung brauchen vor allem Zeit. Am tiefsten erfahren wir das „im verliebt sein“ und in der Liebe. Eine Beziehung kann nur wachsen in der Zeit des Kairos, in der Zeit, die wir miteinander verbringen und gemeinsam teilen. Tiefe gewinnt eine Beziehung durch die Präsenz, wenn wir in der Lage sind, uns vollkommen auf uns, den anderen Menschen und die Situation einzulassen. Daraus entsteht Bindung in einem positiven Sinn von Verbundenheit mit den Menschen und den Dingen. Aus der Bindung kommt auch Verbindlichkeit, sich gebunden fühlen im Sinne von Verantwortung und gegenseitigem Vertrauen. Damit erhält das „carpe diem“, das „Nutze den Tag“ als Aufforderung, uns und den anderen immer wieder neu zu

begegnen, eine ganz andere und neue Bedeutung.

Wozu nützt dieses Leben?

Damit du hier bist!

Damit das Leben nicht zu Ende geht und du deinen Vers dazu beitragen kannst.

in Anlehnung an den „Club der toten Dichter“

Wenn oben gesagt wurde, die Zukunft kommt nicht von allein, dann entsteht die Frage: „Wie wollen wir leben?“ im Sinne eines „Wem dient das Ganze?“: „Cui Bono?“. Dies ist eine der bedeutendsten Fragen, der sich eine Gesellschaft stellen sollte. Wenn der Zweck des gesamtwirtschaftlichen Systems die Versorgung aller Menschen mit Gütern ist, dann ist gegen diesen Zweck nichts einzuwenden. Wir haben zur Erreichung dieses Ziels ein System geschaffen, das auf Individualität, auf Marktwirtschaft, auf Wettbewerb, auf Angebot und Nachfrage und auf der freien Entscheidung jedes einzelnen Menschen basiert. Es sind Märkte und Organisationen entstanden, deren Ziel es ist, Gewinne zu erwirtschaften, die ein Eigenleben, eine eigene Dynamik entwickelt und ihre eigenen Methoden geschaffen haben. Die von uns beschriebene Asynchronizität, führt zusehends auch in diesem Bereich zu einer Entkoppelung makroökonomischer und mikroökonomischer Lebenswelten mit negativen Folgen.

Seit den Griechen galt über viele Jahrhunderte das „Gute, Schöne und Wahre“ als Maßstab für das Leben in der Gemeinschaft. Mit Beginn der Neuzeit erhielt dieses Weltbild erste Risse. Dieser Prozess scheint mit Max Webers „Entzauberung der Welt“, die mit der Rationalisierung und Ideologisierung des „homo oeconomicus“ am Anfang dieses Jahrhunderts eine neue Dynamik erhielt, im Zuge der rasenden Beschleunigung, ihren vorläufig letzten Höhepunkt zu erreichen – und führt uns zwangsläufig zu der Frage, ob



„Beziehung und Bindung beginnen bei jedem einzelnen Menschen. Wir können dauerhaft nur die Qualität an Beziehung und Bindung nach außen leben, die wir im Innen zu uns selbst haben. Wer sich selbst nicht lieben kann, kann andere nicht lieben; wer sich selbst nicht vertraut, kann anderen nicht vertrauen. Jede Begegnung mit einem Du beginnt im Selbst: "Erkenne Dich selbst" stellt also das Tor und den Schlüssel zugleich dar.“

das Modell des „hyper homo oeconomicus“ in der Wirtschaft und die diesem Modell zugrunde liegenden Wirklichkeitsbilder, die unsere Strukturen und Prozesse prägen, in dieser Form noch „lebensdienlich“ sind. Wirtschaft kann nur dann dem Ganzen dienen, wenn sie dem materiellen Wohl aller Menschen dient – und infolge dessen kann sie aus dem gesamtgesellschaftlichen Fokus nur Instrument, aber niemals Zweck sein. Wenn wir aber überall den Mangel an Begegnung und den Verlust von Beziehung und Bindung beklagen und die Dinge so wie wir sie erleben, nicht mehr dem menschlichen Leben förderlich sind, dann bedeutet das, dass die Arbeit am System ansetzen muss, und zwar aus mindestens zwei guten Gründen:

1. Wenn Organisationen in ihrer heutigen Ausprägung gesellschaftsprägend sind, unter der Prämisse eines Primats des ökonomischen Systems, dann haben Organisationen eine gesellschaftliche (Mit-)Ver-

antwortung zu übernehmen.

2. Wenn Organisationen in ihrer ökonomischen Ausprägung Substanz schaffend sind und das wichtigste Subsystem für gesellschaftliche Wertschöpfung, dann entsteht daraus ebenfalls eine gesellschaftliche Verantwortung.

Wir sind in einem gewaltigen Transformationsprozess neuer Welt- und Wertordnungen, die von uns neue Fähigkeiten und Fertigkeiten, ein neues Bewusstsein fordern, aber vor allem den Willen, den Mut und die Kraft, die Zukunft gemeinsam aktiv gestalten zu wollen. Systeme werden immer von Menschen gestaltet. Wenn wir diese Systeme anders denken können, dann können wir sie auch anders gestalten. Wir haben als Menschen immer die Wahlfreiheit, unsere eigene Zukunft aktiv zu gestalten. Das Tor ist die individuelle Entscheidung – dies erfordert den Mut und die Übernahme von Verantwortung. ■

Literatur

Borscheid, P. (2004): **Das Tempo Virus**. Frankfurt: 2004.

Brück, M. von (2002): **Wie können wir leben? – Religion und Spiritualität in einer Welt ohne Maß**. München: 2002.

Giacobbe, G. C. (2005): **Wie sie die Hirnwischerei abstellen und stattdessen das Leben genießen**. München: 2005.

Hesse, H. (2002): **Gesammelte Schriften**. Frankfurt: 2002.

Lauxmann, F. (2002): **Der philosophische Himmel – wer erklärt uns die Welt am Beginn eines neuen Jahrtausends**. München: 2002.

Linder-Hofmann, B.; Zink, M. (2005): **Selbstmanagement im Management**; in: *LO Lernende Organisation*, Nr. 24 – März / April 2005.

Linder-Hofmann, B.; Zink, M. (2002): **Die Innere Form – Zen im Management**. Herrsching: 2002.

Mettler-von Meibom, B. (2006): **Wertschätzung – Wege zum Frieden mit der inneren und der äußeren Natur**. München: 2006.

Nietzsche, F. (2002): **Langsame Curen**. Freiburg: 2002.

Nishida, K. (2001): **Über das Gute – eine Philosophie der Reinen Erfahrung**. Frankfurt am Main und Leipzig: 2001.

Rosa, P. (2005): **Beschleunigung**. Frankfurt: 2005.

Wüthrich, H. A.; Philipp, A.; Osmetz, D. (2005): **Musterbruch erwünscht – warum wir neues Denken in der Unternehmensführung brauchen**, in: *ZfU International Business School, Management Jahrbuch 2006*. Thalwil: 2005.



Lernende Organisation

**fundierte
praxisbezogene
serviceorientierte
systemisch-konstruktivistische**

Manager, Führungskräfte und Personalexperten müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im Zweimonatstakt topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Paul Watzlawick, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO unter anderem über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

- Ja, ich möchte die Zeitschrift ab sofort abonnieren. Das Jahresabo kostet EUR 116,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle Mini-Abo: Drei Ausgaben der LO um nur EUR 39,- (inkl. MwSt. und Zustellkosten).
- Ja, ich bestelle zunächst die kommende Einzelausgabe der Zeitschrift um EUR 21,50 (inkl. MwSt.)*.

*Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir EUR 21,- und für die Zustellung in Länder außerhalb Europas EUR 31,50 pro Jahresabo bzw. EUR 3,50 (Europa) oder EUR 5,25 (Welt) für eine Einzelausgabe.

Name: _____

Adresse: _____

Organisation: _____

Adresse der Organisation: _____

Position in der Organisation: _____

Telefon privat (fest/mobil): _____

Telefon Firma (fest/mobil): _____

Fax: _____ E-Mail: _____

Rechnung geht: _____ an mich privat an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte: _____ MasterCard Visa

Name: _____ Nummer: _____

gültig bis: _____ KPN (CVC2/CVV2): _____

Datum: _____ Unterschrift: _____

LO-Servicetelefon: +43 699 11324334, Fax: +43 1 409 55 66-77
E-Mail: lo.order@isct.net, Internet: www.lo.isct.net