

Eine Diplomarbeit von
Boris Berger

Raus aus der Enge

Argumente für die Dringlichkeit vieldimensionalen Gestaltens, am Beispiel
ökonomischer Bewegungsabläufe.

Hochschule der Künste Berlin

Fachbereich 2 - Gestaltung
ID IV
Prof. Hans (Nick) Roericht

Wintersemester 96/97

Argumente für die Dringlichkeit vieldimensionalen Gestaltens, am Beispiel
ökonomischer Bewegungsabläufe.

Betreuer und Prüfer

Prof. Nick Roericht
Prof. Egon Chemaitis
Dr. Werner Vogd



Meiner Familie



Struktur
Zeit 10.7.94

0.

Inhalt



Gläser
Zeit 11.10.96

Inhalt

1. Einleitung
2. Thesen
3. Mein Begriff von Design
 - 3.1. Metalog I
 - 3.2. Was heisst Produkt
 - 3.3. Metalog II
 - 3.4. Der Konstruktivismus
 - 3.5. Metalog III
 - 3.6. Die effiziente Kausalität
 - 3.7. Metalog IV
 - 3.8. Design als Problemlösungsprozess
 - 3.9. Metalog V
4. Ökonomie
 - 4.1. Das Grundproblem der Gegenwart
 - 4.2. Organisationen
 - 4.3. Autonomie versus Fremdsteuerung

- 4.4. Weshalb gibt es so viele Organisationstheorien
- 4.5. Zwei rational-wissenschaftliche Sichtweisen
 - 4.5.1. *Organisation als Pate*
 - 4.5.2. *Organisation als Maschine*
- 4.6. Intuitiv kreative Sichtweise
 - 4.6.1. *Organisation als soziale Skulptur*
- 4.7. Bikamerale Sichtweise
 - 4.7.1. *Organisation als Schmetterling*
- 5. **Exkurs DayLight**
 - 5.1. Stand der Dinge
 - 5.2. Identifizierte Probleme
 - 5.3. Information und Steuerungsproblem
 - 5.4. Veränderungsprozess
 - 5.4.1. *Führungsworkshop*
 - 5.4.2. *Aussendienstmitarbeiter Workshop*
 - 5.4.3. *Dialogheft*
 - 5.4.4. *Projektbüro*
 - 5.4.5. *Strategieipfel*
 - 5.5. Grosse Reflektionsebene
- 6. **Meine Thesen**
- 7. **Anhang und Literaturnachweis**
 - 7.1. Anhang
 - 7.2. Literaturnachweis

- 8. **Epilog Innovation**
 - 8.1. Das Neue
 - 8.2. Was ist Innovation
 - 8.3. Bedürfnisse
 - 8.4. Vielfalt ordnen
 - 8.5. Systemanalyse
 - 8.6. Komplexe dynamische Vielfalt
 - 8.7. Vor-Ort-Entwerfen
 - 8.7.1. *Mehrere Inszenierungen*
 - 8.7.2. *Wettbewerbsvorsprung*
 - 8.8. Gestalten sozialer Prozesse
 - 8.9. Matsushita
 - 8.10. Aber...
 - 8.11. Nebel
 - 8.12. Anhang und Literaturnachweis
- 9. **Epilog Kreativität**
 - 9.1. Was heisst Kreativität?
 - 9.1.1. *Beuys*
 - 9.1.2. *ex ante*
 - 9.2. Abhängigkeit und Kontingenz
 - 9.3. Sputnik
 - 9.4. Neu für wen?
 - 9.5. Woher kommt Kreativität?
 - 9.6. Von nichts kommt nichts
 - 9.7. Soziale Kreativität
 - 9.8. Anhang und Literaturnachweis..



Strukturen
Zeit 10.7.94

1.

Einleitung



U-Bahn
Wired 5.96

Einleitung

Diese Diplomarbeit werden vielleicht nur die verstehen, die die Gedanken, die darin ausgedrückt sind - oder doch ähnliche Gedanken - schon selbst einmal gedacht haben. Ihr Zweck ist erreicht, wenn es denen, die es mit Verständnis lesen, Vergnügen bereitet.

Sie behandelt die Probleme des fundamentalen Festhaltens an der Dreidimensionalität des Gestaltens. Da immer das Ding im Rampenlicht steht, liegen wir der Irreführung auf, als habe Gestaltung ausschliesslich mit Dinglichkeit zu tun. Auch sind Formeln, wie die vom Architekten Louis H. Sullivan "form follows function", nicht mehr mit der konstruktivistischen Sichtweise der Jetztzeit zu vereinbaren.

Wenn ich mich auf das besinne was Gestaltung letztendlich ist, nämlich der Gedanke, der Prozess, der Vorgang, dann erweitert sich auch automatisch der ganze Gestaltungs-Begriff, und wir haben es auf einmal auch mit Organisationsentwicklung, Management, Stadtreinigung oder Zeit zu tun.

Gestaltung ist immer Geistesvorgang, die künstliche Grenze der Dinglichkeit wird in dieser Arbeit aufgehoben, und es wird aufgezeigt, was jenseits dieser Grenze liegt.

1.

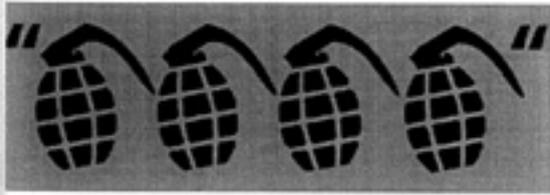
Einleitung



Auto
Wired 2.95

Am Beispiel ökonomischer Bewegungsabläufe wird der Versuch unternommen, die Gestaltung als Aspekt der strategischen Führung zu betrachten.

Diese Diplomarbeit markiert einen flüchtigen Augenblick meiner Anwesenheit, sie ist Gestalt dessen was ich fordere. Ihr werdet weiter von mir hören.



HC
Wired 11.94

Thesen

1. Die Philosophen haben die Welt interpretiert.
Die Unternehmer haben die Welt unbewusst verändert.
Jetzt kommt es darauf an, die Welt zu gestalten.
2. Führung bedarf der intuitiven, kreativen Gestaltung.
3. Design schafft Irritation und Differenz.



Schuh
Max 14.10.96

4. Design ist die Unterstützung von Selbstwahrnehmung und Dialog.
5. Design ist die permanente Neugestaltung von Wirklichkeit.
6. Design ist das Gestalten sozialer Prozesse.



M. Gandhi
BusinessWeek 16.9.96



P. Starck
Starck

Anstelle eines Vorworts

Ein Virtueller Metalog

Dies ist ein virtueller Metalog zwischen greg@com.de und Ilse, über den ersten Projektteil meiner Diplomarbeit: "Die Klärung des Design-Begriffs". Dort versuche ich, den Begriff des Design mit Hilfe eines philosophischen Diskurses zu erschliessen. Der Begriff Design wird hier von unterschiedlichen Verständnissen geprägt. In dieser Arbeit ist die Rede von:

Design³: meint die Dreidimensionale Gestaltung

Designⁿ: meint die Vieldimensionale Gestaltung

Metalog

Metalog: „Ein Metalog ist ein Gespräch über ein problematisches Thema. In diesem Gespräch diskutieren die Teilnehmer nicht nur die Problematik, sondern die Struktur des Gesprächs selbst ist für die Auseinandersetzung des Themas relevant.“⁽¹⁾

G. Bateson

3.1. Metalog I

Ilse: *Bevor wir heute zum Thema kommen, erlauben Sie mir nochmals die Frage, warum Sie sich so hartnäckig weigern, aus Ihrer Anonymität hervorzutreten?*

greg@com.de: *Ich bestehe auf meiner Anonymität, weil ich denke, dass es für die Beurteilung der Arbeit von Boris von Vorteil ist, wenn der Leser nicht weiß, wer ich bin. Er ist somit nicht der Versuchung ausgesetzt, nach den biographisch determinierten Gründen zu suchen, warum ich sage, was er liest. Der Leser und somit auch die Prüfer haben die Freiheit, ganz einfach zu sagen, dies sehe ich ähnlich, das beurteile ich anders.*

Ilse: *Was bleibt mir anderes übrig, als Ihren Wunsch zu respektieren. Es bliebe mir allenfalls noch die Möglichkeit, das Gespräch mit Ihnen zu verweigern, womit niemandem gedient wäre. Kommen wir also zum Thema.*

greg@com.de: *Ja, kommen wir jetzt zu Boris und seiner Diplomarbeit. Ad eins: Der zentralen Forderung, die sich Boris zur These gemacht hat: "Design" ist das Gestalten sozialer Prozesse, kann ich mich nur anschließen.*

Ilse: *Ohne mich: Was ich unter Design³ verstehe, nämlich das Gestalten dreidimensionaler Produkte, hat meiner Meinung nach nichts mit etwas so Abstraktem wie sozialen Prozessen zu tun.*

greg@com.de: *Genau hier liegt das Problem.*

Ilse: *Wo liegt das Problem? Wer hat hier ein Problem?*

greg@com.de: *In Ihnen liegt das Problem: An Ihrem fundamentalistischen Festhalten an der Dreidimensionalität als einer notwendigen Bedingtheit von Design³. In der Verweigerung einer Dimension, die Sie nicht auf das Designⁿ angewandt sehen wollen. Sie sollten nochmals genau lesen, was Boris über Produkte geschrieben hat.*

Ilse: *Bin gleich wieder da.*



Mann
Mizred 5.96

3.2. Was heisst Produkt?

Eine enzyklopädische Definition:

„Produkt (n.11) Erzeugnis (Landwirtschafts-); Ergebnis menschl. (Industrie-); Ergebnis des Malnehmens, der Multiplikation; das ist nun das - meiner Erziehung! (iron.); chemische, pflanzliche, tierische -e; geistiges, künstlerisches -; handwerkliche, vier ist zwölf [lat. productum "das Erzeugte", Part. Perf. Neutrum von Arbeit producere "her-vorbringen"]“⁽²⁾

Knauers Lexikon

Eine mathematische Definition:

„Multiplikation und Division. Das Multiplizieren und das Dividieren sind die Rechenoperationen zweiter Stufe.

Multiplikation. Zum Multiplizieren gelangt man durch Addieren (Operation erster Stufe) mehrere gleicher Summanden, z.B.

$$12 + 12 + 12 = 3 \cdot 12 = 36$$

Operationszeichen ist also ein Punkt in halber Höhe, früher auch ein liegendes Kreuz x.

Multiplikation --> Multiplikator mal Multiplikand gleich Produkt.“⁽³⁾

Enzyklopädie der Mathematik

Eine wirtschaftliche Definition:

„Produkt, Ergebnis der -->Produktion und Sachziele einer Unternehmung. Es kann sich dabei um -->Sachgüter, Energie oder -->Dienstleistungen handeln.“⁽⁴⁾

Gabler Wirtschafts-Lexikon

Eine philosophische Definition:

„Alles auf der Welt ist gestaltet und Gestalt. Alles auf der Welt spricht für sich selbst. Das, was wir produzieren, hat wie alles andere eine eigene Gestalt und verselbständigt sich auch ohne unser Zutun und bedarf unserer irgendwann nicht mehr.

Um eine Geschichte, einen Stuhl oder ein Hemd zu erfinden, muß man daran glauben, daß es so etwas gibt. Glaubt man nicht daran, entsteht etwas anderes, vielleicht eine Skulptur, ein Hut oder eine Revolution. Wir tun immer irgendetwas, auch wenn wir schlafen, ganz still in der Ecke sitzen oder verhungern. Wir gestalten immer. Alles ist auf wunderbare Weise schon da, wenn wir kommen.“⁽⁵⁾

C. Grafe

Meine eigene Definition:

Man kann die Welt als eine Welt von Produkten auffassen und sie einteilen in Kaffeemaschinen, Spültröge, Geschirr, Wäsche, Autos und Bügeleisen. Diese Einteilung hat Konsequenzen: Sie führt zu der Auffassung von Design, welche sich das Ziel setzt, ein besseres Bügeleisen zu bauen oder ein schöneres. = Design³

Wir können uns aber die Welt auch anders einteilen - und wenn ich die Pattern Language recht verstanden habe, so hat das Christopher Alexander dort versucht. Wir können die Welt auch nach den Nutzen einteilen, so bin ich nicht am Bügeleisen interessiert, sondern an der glatten Wäsche, auch interessiert mich nicht das Auto an sich, sondern wie ich von Ulm nach Berlin komme. Auch diese Einteilung hat Konsequenzen: Sie führt zu der Auffassung von Design, welche sich das Ziel setzt, mir den bestmöglichen Nutzen zu organisieren bzw. zu gestalten. = Design⁷

B. Berger

ohne Ende
Faz 3.3.97

3.3. Metalog II

Ilse: Also, da bin ich wieder.

greg@com.de: Schön. Würden Sie mir nach der Lektüre von Boris Definitionen zustimmen, dass er in der letzten, seiner eigenen Definiton die Überwindung der Dreidimensionalität vornimmt?

Ilse: Moment, Moment! Zunächst einmal: in der lexikalischen Definition beschreibt er ein klassisches Bild von Produkt, in der mathematischen wird eine Abstraktion des Begriffs beschrieben, mit der dritten, der philosophischen kann ich mich noch anfreunden, obgleich sie mir eher in den Bereich der Verhaltensforschung gehört, aber die letzte Definition entzieht sich völlig meinem Verständnis, ich sehe da auch keine zusätzliche Dimension, geschweige denn eine Überwindung des dreidimensionalen Gegenstandes?

greg@com.de: Wie unzureichend die Auswahl der Beispiele auch sein mag: Wir müssen doch zugestehen, dass es ihm gelingt, die Dinglichkeit des Designs² zu überwinden, ohne das Design¹ aus den Augen zu verlieren. Was geschieht denn mit dem Design¹, wenn wir die Gegenständlichkeit verlassen? Verlässt uns dann das Design¹ oder aber eröffnet sich uns Neuland?

Ilse: Dieser Versuch einer Entdinglichung des dreidimensionalen Gestaltens führt zum Verlust der dritten Dimension und somit zum Verlust von Design¹.

greg@com.de: Das ist noch lange nicht entschieden, denn zunächst einmal stellt Boris die von Ihnen behauptete Grenze des dreidimensionalen Gestaltens in Frage und unternimmt den Versuch, die Dreidimensionalität zu verlassen, um zu einer neuen Perspektive von Design¹ zu kommen.

Ilse: Wo führt das denn hin, bezogen auf ein Produkt, nehmen wir z.B. ein Auto?

greg@com.de: Sie ziehen bereits wieder die Grenze, Sie bewegen sich noch immer in der gegenständlichen Welt, Boris versucht doch gerade diese zu überwinden, die Frage müsste doch lauten: Wie komme ich von Zürich nach Paris? und nicht: Mit welchem Ding komme ich nach Paris?



Lesen
Spiegel 27.9.96

Ilse: Sie sprechen von dem Gestalten von Verbindungen?

greg@com.de: Ja, gemeint sind Beziehungen, die Vierte Dimension, Raum und Zeit, das Gestalten von Prozessen und Systemen. Z.B. bei der Frage, wie Sie nach Paris kommen, kann es die Gestaltung von Verbindungen sein. Ihr Design¹-verständnis, "wir wissen, welches Auto die Menschheit braucht," wird im zweiten Kapitel durch den Konstruktivismus sehr deutlich in Frage gestellt.

Ilse: Ich möchte diesen Abschnitt, bevor wir darüber sprechen, nochmals genau lesen.



M.C. Escher
Das verzauberte
Auge

3.4. Konstruktivismus

Wie die Welt ist!

Die „objektivistische“ Sichtweise

Das Kernproblem der objektiven Realität ist die Frage: Was können wir über die Wirklichkeit wissen? Das Design³ geht von der Annahme aus, dass die Welt, d.h. die objektive Realität, unabhängig von uns, die wir sie beobachten, existiert. „Subjekt-Objekt Trennung“. Die vier Bedeutungen des Designs³ oder die objektivistische Sichtweise:

ERSTE BEDEUTUNG

Die Wirklichkeit existiert unabhängig von uns, die wir sie beobachten.

ZWEITE BEDEUTUNG

Wir können die absolute Wirklichkeit erkennen und sie ist uns zugänglich. Wir wissen, wie sie funktioniert und „Geheimnisse“ gibt es nur, solange wir sie noch nicht entdeckt haben.

DRITTE BEDEUTUNG

Die Wirklichkeit unterliegt Gesetzmässigkeiten; nachdem wir diese erkannt haben, können wir die Wirklichkeit voraussagen und gestalten.

VIERTE BEDEUTUNG

Wir haben die Gewissheit, wir wissen, dass das, was wir über die Wirklichkeit herausgefunden haben, wahr ist (Falsifikation).



Picasso
BusinessWeek 16.9.96

Produkte existieren also unabhängig von ihren Benutzern, das Produkt Bügeleisen ist also unabhängig von Frau Meier und Herrn Müller. Es kann demnach für alle Menschen ein Produkt entwickelt werden, zum Beispiel für das Bügeln, ein Bügeleisen.

„Reto hasst die Wirklichkeit, aber er sieht ein, dass es nach wie vor die einzige Gegend ist, wo man ein richtiges Steak kriegen kann.“¹⁶
W. Allen

„Picasso hatte das Portrait einer Frau gemalt, und der Mann dieser Frau, der es in Auftrag gegeben hatte, kam, um das fast fertige Bild einmal anzuschauen. „Hmm“, sagte er, „Toll, gefällt mir sehr gut, ganz ausgezeichnet, sehr schön. Aber - bitte nehmen Sie mir das nicht übel, verehrter Meister - in Wirklichkeit schaut sie doch ganz anders aus.“ Picasso fragte: „Wie schaut sie denn in Wirklichkeit aus?“ Der Mann holte ein Foto aus seiner Brieftasche und gab es Picasso. Der nahm es in die Hand, schaut es einige Zeit an und bemerkte dann trocken: „Ein bisschen klein, was?“¹⁷

P. Picasso



Wie ich...
El País 15.10.89

Wie ich die Welt wahrnehme

Die „radikal konstruktivistische“ Sichtweise

Der radikale Konstruktivismus stellt den Wunsch dass das, was wir als "Wirklichkeit" bezeichnen, eine bestimmte Gestalt und ein bestimmtes Gefüge haben soll, in Frage und übernimmt damit die undankbare Aufgabe, die Wunschvorstellungen einer objektiven Wirklichkeit zu zerstören, die Subjekt-Objekt Trennung entfällt, ich nehme selektiv wahr.

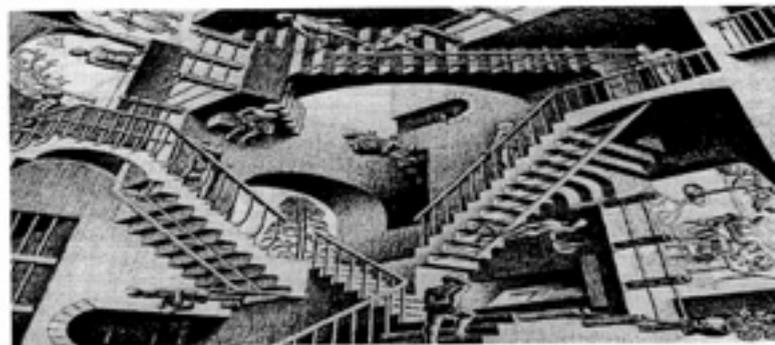
Die vier Bedeutungen der konstruktivistischen Sichtweise:

ERSTE BEDEUTUNG

Die Welt in der wir leben, ist nicht außerhalb, nicht unabhängig von uns. Es gibt keine Beobachtung, d.h. keine Daten, keine Naturgesetze, keine Objekte außerhalb unserer selbst, die von Beobachtern unabhängig sind.

ZWEITE BEDEUTUNG

Die Gesetzmäßigkeit und Zuverlässigkeit aller natürlichen Phänomene sind Eigenschaften dessen, der sie beschreibt, und nicht dessen, was er beschreibt.



M.C. Escher
Das verzauberte
Auge

DRITTE BEDEUTUNG

Wir erschaffen die Wirklichkeit gemeinsam im Prozess des Erkennens und im Verwandeln der Erkenntnis in Sprache.

VIERTE BEDEUTUNG

Bewusstsein findet nicht im Gehirn statt, sondern in der Beziehung der Menschen untereinander.

„Das physische Universum existiert nicht unabhängig von der Gedankenwelt des Beteiligten.“⁽⁸⁾

B. Toben

„Heute muss jeder Maler wissen, dass ein Farbstrich den andern beeinflusst, nach den bestimmten Gesetzen des Gegenstandes und der gegenseitigen Ergänzung, er muss wissen, dass er nicht frei und nach Willkür damit verfahren kann.“⁽⁹⁾

H. van de Velde

3.5. Metalog III

greg@com.de: Der Ausgangspunkt war die Frage: Was können wir über die Wirklichkeit wissen? Wie Boris aufzeigt, stellt der radikale Konstruktivismus die objektive Realität in Frage, d.h. das physische Universum existiert nicht unabhängig von der Gedankenwelt des Beteiligten.

Ilse: Was heisst denn: nicht objektive Wirklichkeit? An sich gibt es doch die Wirklichkeit, ich sterbe, die Welt lebt weiter, nur für mich verschwindet sie, demnach ist sie auch ausserhalb existent.

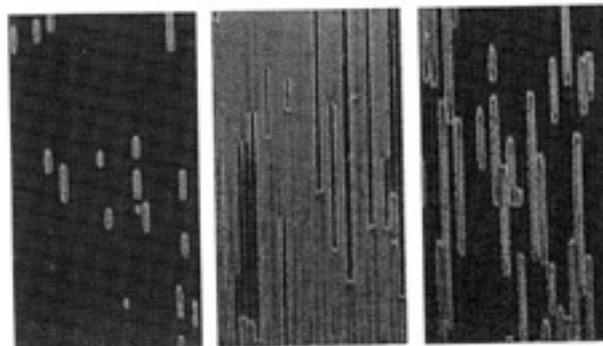
greg@com.de: Der Designer⁹ kann aber nur im „für sich“ agieren und da existiert die Wirklichkeit sehr wohl nur subjektiv.

„Nietzsche vollzog eine ähnliche Perspektiv-Verschiebung des abendländischen Philosophierens. Die klassische Grundfrage hatte gelautet: „Was ist das Sein?“ Nietzsches Grundfrage ist nicht, was ist das Sein, sondern sein Fragen zielt auf eine andere Ebene, gleichsam auf einen anderen Aggregatzustand des Seins, nämlich dorthin, wo das Sein ein Werden ist, wo der Aggregatzustand des Seins nicht „fest“ (geworden), sondern noch plastisch ist.“⁽¹⁰⁾

C.O. Scharmer

Ilse: Jetzt verlieren wir die Bodenhaftung doch endgültig und somit auch das Design⁹. Im „für sich“ Gestalten: Was soll das heissen?

greg@com.de: Wie verhält sich Design⁹ in einer nicht objektiven Wirklichkeit, das heisst, es muss sich die Beziehung zum Nutzer ändern, die Beziehung muss sich von einer reaktiven hin zu einer schöpferischen wandeln. Der Designer⁹ gestaltet nicht mehr das Bügeleisen für die Allgemeinheit, sondern er gestaltet zusammen mit dem Nutzer die Lösung für dessen Bedürfnis. Man könnte es partizipatorisches Entwerfen nennen.



Texturen
Geo 3.93

Ilse: Wie soll der Nutzer wissen, welche Möglichkeiten sich ihm bieten, was er braucht! Er kann doch nur aus seinem Erfahrungsschatz urteilen und somit unterbindet dieser Ansatz jegliche Möglichkeit von Innovation.

„Viele Erfahrungen sind ausgesprochen trügerisch, weil die Erfahrung in aller Regel nicht die Erfahrung darüber einschliesst, wann einem die Erfahrung nichts mehr nützt.“⁽¹¹⁾

E. Kappler

greg@com.de: Wie soll der Nutzer wissen, was er braucht, wenn er die Lösungsmöglichkeiten für sein Problem nicht kennt. Was soll er denn nun Innovatives kaufen? Und genau hier liegt ein Ansatzpunkt: in der Partizipation mit dem Nutzer, hier ist der Designer⁹ gefragt. Aber schauen wir uns doch den nächsten Teil an, bevor wir weiter machen.



Domino
Zeit 21.10.96

3.6. Die effiziente Kausalität

Unsere bevorzugte Methode der Erklärung ist die Kausalität. In den letzten 300 Jahren - eine Ära, die gekennzeichnet ist durch eine Dominanz der cartesianischen Denkweise - fixierte die westliche Zivilisation sich in zunehmendem Masse auf den ausschliesslichen Gebrauch der effizienten Kausalität, d.h. auf eine Art der Erklärung, bei der die Ursache der Wirkung vorausgeht. Obwohl dies nur eine von verschiedenen Möglichkeiten der Ursächlichkeit ist, hat ihre Tauglichkeit im klassischen Design³ dazu geführt, dass wir sie beinahe als unser einziges Erklärungsmodell betrachten.

Zum Beispiel: Ich möchte Karin meinen Radiergummi geben. Zunächst könnte ich dabei entsprechend der effizienten Kausalität, beziehungsweise des klassischen Designs, vorgehen und würde ihr meinen Radiergummi zuwerfen. Ich müsste folglich die Schubkraft, den Luftwiderstand etc. berechnen, denn sobald ich den Radiergummi losgelassen habe, gibt es kein Feedback mehr, keine Möglichkeit, einen Fehler zu korrigieren. Es gibt jedoch noch eine andere Möglichkeit; man bezeichnet sie als finale Kausalität (Vor-Ort-Entwerfen): Um sicher zu gehen, daß mein Radiergummi wirklich zu Karin kommt, kann ich ihn zu ihr bringen. Ich kann mehrere Wege einschlagen, um zu Karin zu kommen und ich habe viele Möglichkeiten, Fehler zu korrigieren.

3.7. Metalog IV

Ilse: Was heisst Ursache, beziehungsweise: Was ist die Wirkung?

greg@com.de: *Erstens, die Ursache einer Sache ist der Bestandteil, aus dem sie entsteht und die Gattungen, zu denen diese Bestandteile gehören. Zweitens, ist das Woher des ersten Anfangs der Veränderung oder der Ruhe. Drittens, das Endziel, das heisst das Weswegen. Zum Beispiel ist die Gesundheit Ursache für das Spaziergehen; denn auf die Frage, warum jemand spaziergehe, antworten wir: damit er gesund bleibe, und glauben, mit dieser Antwort die Ursache angegeben zu haben.*

Ilse: Und die Wirkung?

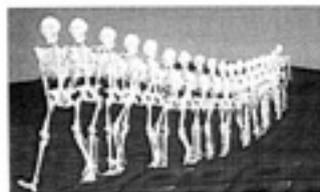
greg@com.de: Die Wirkung, ist das Ergebnis aus dem Entstehenden.

Ilse: Ich verstehe nicht, was das mit Design³ zu tun haben soll.

greg@com.de: *Ich glaube, Boris hat hier was übersehen. So liegen hinter jeder Ursache zahllose andere Ursachen. Und demnach führt jeder Versuch, diese bis an ihren Ursprung zurückzuverfolgen, weg vom Verständnis der wahren Ursache. Denn wenn hinter jeder Ursache eine andere Ursache liegt, der wieder eine andere zugrundeliegt, so kann demnach die jeweilige Ursache genauso gut die Wirkung einer anderen Ursache sein. Und was wir als Wirkung betrachten, kann die Ursache von etwas anderem sein.*

Ilse: Und das heisst ?

greg@com.de: *Obwohl Ursache und Wirkung klar unterscheidbar sein können, bei isolierter Betrachtung, sieht man, wenn man die Natur aus einer breiteren räumlichen und zeitlichen Perspektive betrachtet, ein vielfältiges Gewirr aus Zusammenhängen, das sich nicht in Ursache und Wirkung trennen lässt. Der einzige Ausweg, der uns aus diesem Dilemma bleibt, ist die Verbindung des wissenschaftlichen Denkens mit der Kunst, also die Intuition.*



Geboren
The Media Lab
Stewart Brand

3.8. Design als Problemlösungsprozess

Die Designmethodologie ist von dem Grundsatz geprägt, dass bevor man anfängt, etwas zu verändern oder neu zu entwerfen, man erst einmal verstehen sollte, wofür es überhaupt geht.

Die komplexe Wirklichkeit einer Situation erscheint oft wie ein völlig undurchschaubarer Irrgarten. Erst durch den Wechsel auf eine andere Betrachtungsebene, zum Beispiel durch das Einbeziehen einer theoretischen Position (einer anderen Methode), kann man sich Überblick verschaffen, das Problem strukturieren. Die verschiedenen Methoden haben jede für sich eigene Standorte entwickelt und damit ihren eigenen Blickwinkel auf den gleichen Irrgarten, aber keine Methode bietet den archimedischen Punkt, von dem aus wir losgelöst von den Gesetzen der Wirklichkeit die "Welt der Dinge an sich" betrachten können.

Die Veränderung steht im Mittelpunkt eines planenden Vorgehens, mit Hilfe der Terminologie der Kybernetik läßt sich das auch so formulieren:

„ERSTENS:
Ist-Zustände (Ontisches) sind zunächst möglichst präzise und vollständig zu erfassen.

ZWEITENS:
Aus diesem Wissen ist ein Soll-Zustand zu ermitteln, sowie wenigstens ein Plan, nach dem der Ist-Zustand in den Soll-Zustand überführt werden kann.

DRITTENS:
Effektive Veränderung der (subjektiven) Realität auf Grund des erstellten Planes.“⁽¹²⁾

L. Burckhardt

Mit dieser Beschreibung wird die elementarste Form des Prozesses überhaupt beschrieben. Doch diese in allen Lehrbüchern enthaltene wissenschaftliche Sicht der Designmethodologie verschweigt die Kunst, das heißt: die Perspektive des Künstlers. Kunst meint hier das Intuitive, welches in Verbindung mit dem logischen Prinzip zu neuen Sichtweisen und Lösungen führt.

Der Designprozess ist eine Folge von Vorgängen, die ein kreatives Verhalten von den Beteiligten verlangen. Er zielt darauf ab, bestehende Verhältnisse zu verbessern und klare Auswege aus dem jeweiligen Dilemma zu finden.

3.9. Metalog V

greg@com.de: *Mit dem Verständnis der letzten Kapitel wird die Idee, die These, die Boris aufstellt, verständlich. Mit den Worten Einsteins ausgedrückt, "wir können die Probleme von heute nicht lösen, mit der Art zu denken, die sie erschaffen hat."*

Ilse: *Die Designmethodik ist aus meiner Sicht eine folgende. Sie beginnt mit dem Erkennen des Problems, hin zum Analysieren, Definieren, Ideen entwickeln, Entscheiden, Verwirklichen und Auswerten.*

greg@com.de: *Hiermit sind die Grundelemente des Designprozesses beschrieben und genannt. Der Designer besitzt demnach die Fähigkeit, ein Problem zu erfassen, daraus die möglichen Lösungsfelder zu erschliessen, sich auf die erfolgsversprechenden zu fokussieren und zielgerichtet umzusetzen. Mir fehlt, und dies scheint mir wesentlich, das, was Boris mit Kunst beschrieben hat. Design² ist wie sich herausstellte, eine wissenschaftlich-künstlerische Disziplin, eine Disziplin also, die das logische Prinzip mit dem Intuitiven verbindet. Oder wie es bei Nietzsche wiederum heisst, "die Wissenschaft unter der Optik des Designers³ zu sehen, das Design³ aber unter der des Lebens".*

Ilse: *Design³ hat nichts mit Kunst zu tun!*

greg@com.de: *Kunst meint hier Intuition. Die Wissenschaften schliessen das Intuitive aus und die Kunst verbietet sich jegliche Wissenschaftlichkeit. Das Design² hingegen orientiert sich horizontal gegenüber der vertikalen Orientierung der Experten. Es verbindet also das Intuitive mit dem Wissenschaftlichen und diese Verbindung ist Voraussetzung für neue Denk- und Handlungsweisen.*

Ilse: Was ...



THE FILE SERVER`S CONNECTION HAS
UNEXPECTEDLY CLOSED DOWN
[3:24 PM ON 4/28/97].

Die Geschichte vom achtzehnten Kamel

Ein Mullah ritt auf seinem Kamel nach Medina; unterwegs sah er eine kleine Herde von Kamelen; daneben standen drei junge Männer, die offenbar sehr traurig waren.

"Was ist euch geschehen, Freunde?" fragte er, und der Ältteste antwortete: "Unser Vater ist gestorben."

"Allah möge ihn segnen. Das tut mir leid für euch. Aber er hat euch doch sicherlich etwas hinterlassen?"

"Ja", antwortete der junge Mann, "diese siebzehn Kamele. Das ist alles, was er hatte."

"Dann seid doch fröhlich! Was bedrückt euch denn noch?"

"Es ist nämlich so", fuhr der älteste Bruder fort, "sein letzter Wille war, dass ich die Hälfte seines Besitzes bekomme, mein jüngerer Bruder ein Drittel und der Jüngste ein Neuntel. Wir haben schon alles versucht, um die Kamele aufzuteilen, aber es geht einfach nicht."

"Ist das alles was euch bekümmert, meine Freunde?"

fragte der Mullah. "Nun, dann nehmt doch für einen Augenblick mein Kamel, und lasst uns sehen, was passiert." Von den achtzehn Kamelen bekam jetzt der älteste Bruder die Hälfte, also neun Kamele; neun blieben übrig. Der mittlere Bruder bekam ein Drittel der achtzehn Kamele, also sechs; jetzt waren noch drei übrig. Und weil der jüngste Bruder ein Neuntel der Kamele bekommen sollte, also zwei, blieb ein Kamel übrig.

Es war das Kamel des Mullahs; er stieg wieder auf und ritt weiter und winkte den glücklichen Brüdern zum Abschied lachend zu.



M.C. Escher
Das verzauberte
Auge

"Mittlerweile ist Geld der einzige Wert, auf den hin Orientierung realistisch ist. Am Gebäude der Deutschen Bank in München steht: Aus Ideen werden Märkte. Jetzt ist der Ideenhimmel verbraucht. Es gibt nur noch Märkte, und dadurch entsteht eine ungeheure Leere. Die Frage ist, ob der Mensch das aushält."⁽¹³⁾

H. Müller

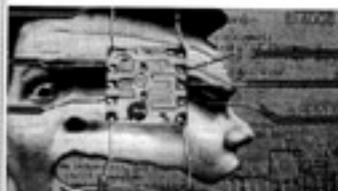
4.1. Das Grundproblem der Gegenwart

Das Grundproblem der Gegenwart besteht in der Krise der alten Denkmodelle. Die alten mentalen Modelle basieren auf einer "ontologischen Außensicht", d.h. auf einer Sichtweise der Welt, die das Seiende nur von außen, und damit als etwas von außen Gegebenes betrachtet. Organisation als Maschine.

Das alte Denkmodell erfahren wir jeden Tag in unseren Arbeitsvollzügen in oder mit bürokratischen Organisationen: Die Organisation ist als bürokratische Maschine gedacht und konzipiert.

Demgegenüber basieren neuere Ideen auf einer "ontologischen Innensicht", d.h. auf einer Sichtweise der Welt, die das Seiende von seinen inneren Entstehungsbedingungen her betrachtet.

Kernpunkt des neuen mentalen Modells ist nicht ein neues Paradigma, sondern die Pluralität, die Bewegungsfähigkeit zwischen mehreren Paradigmen. Voraussetzung für die Entwicklung dieser Kernkompetenz ist eine Disziplin die horizontal, also nicht fachspezifisch, orientiert ist.



Widerspruch
The Media Lab
Stewart Brand

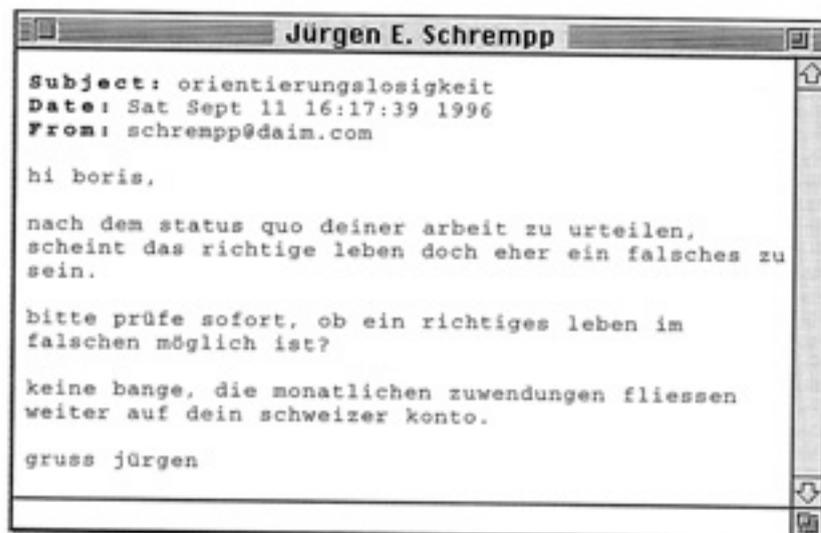
4.2. Organisationen

Menschen handeln nicht allein. Sie schließen sich zusammen, bilden Koalitionen und gründen Organisationen. Organisationen sind mit Rollen verknüpfte Strukturen gegenseitiger Erwartung, die festlegen, was jedes Mitglied von anderen und von sich selbst erwarten soll. Unternehmungen sind solche Organisationen; aber auch Verbände, Vereine, Behörden, Universitäten, Schulen und Kirchen und vieles mehr. In Organisationen werden folgenreiche Entscheidungen getroffen, die zuallererst auf der Einigung gründen, was Wirklichkeit und was Illusion ist.

Insgesamt lassen sich zwei große Gruppierungen von Organisationstheorien unterscheiden. Die einen sind mehr oder weniger als Variationen und Modifikationen des Maschinenmodells zu interpretieren. Das Maschinenmodell ist der Prototyp der ontologischen Außenperspektive. Dieses Modell der Organisationstheorie ist deswegen elementar, weil es - trotz aller gegenteiligen Rhetorik - nach wie vor den dominanten Grundtyp der organisationalen Realität beschreibt. Auf der anderen Seite findet sich das Modell der sich selbsterschaffenden Organisation, heisst der nicht-determinierten Akteure, ihr gemeinsamer Ausgangspunkt ist also die ontologische Binnenperspektive.

4.3. Autonomie versus Fremdsteuerung

Eine Paradoxie, im Bezug auf das Grundproblem der Gegenwart von Organisationen, ist zum einen die "unity of command", welche eine klare Autoritätshierarchie fordert. Dem steht die "functional supervision" entgegen, welche auf Spezialisierung setzt und Entscheidungen dort abrufen, wo die jeweiligen Experten sitzen; dieser Widerspruch kann nicht rational, sondern nur willkürlich entschieden werden. In jeder Organisation wird also anders entschieden. Die Entscheidung muss den Gegebenheiten der Organisation angepasst werden, je nach Fähigkeit den Widerspruch zwischen Autonomie und Fremdsteuerung als ein Moment der Organisationskultur zu begreifen und die daraus entstehenden Kreativpotentiale zu nutzen.



4.4. Weshalb gibt es so viele Organisationstheorien

„Sechs blinde Männer stoßen auf einen Elefanten. Der eine fasst den Stosszahn und meint, die Form des Elefanten müsse die eines Speeres sein. Ein anderer ertastet den Elefanten von der Seite und behauptet, er gleiche eher einer Mauer. Der dritte fühlt ein Bein und verkündet, der Elefant habe grosse Ähnlichkeit mit einem Baum. Der vierte ergreift den Rüssel und ist der Ansicht, der Elefant gleiche einer Schlange. Der fünfte fasst an ein Ohr und vergleicht den Elefanten mit einem Fächer; und der sechste, welcher den Schwanz erwischte, widerspricht und meint, der Elefant sei eher so wie ein dickes Seil.“

Indisches Märchen



Süddeutsche
12. 6. 96

4.5. Zwei rational-wissenschaftliche Sichtweisen

4.5.1. Organisation als Pate

Moralisches Management

Diese Art der Unternehmensführung basiert auf der Persönlichkeit des Unternehmers, häufiges Beispiel sind patriarchal geführte Familienunternehmen oder Unternehmer mit charismatischer Persönlichkeit.

SUBJEKT-OBJEKT VERHÄLTNIS

Die Trennung zwischen Subjekt und Objekt lässt sich anhand der Autoritätsverhältnisse beschreiben. Der Patriarch identifiziert sich nicht nur mit dem Unternehmen, er ist das Unternehmen, er ist Gründer, Eigentümer und oft auch Erfinder des zentralen Produkts. Das Subjekt, in der Rolle des Führenden (Patriarch), weiss um die Bedürfnisse der Geführten, denen keine Eigenständigkeit in Bezug auf eigene Entwicklungsmöglichkeiten zugestanden wird.

KOORDINATION

Die erwerbswirtschaftliche Organisation entsteht durch die Produktion des zentralen und identitätsstiftenden Produktes. Den Koordinationsmechanismen liegt die allwissende Fürsorglichkeit des Führenden zugrunde, damit wird dem Verlangen der Geführten nach Halt und Orientierung entsprochen.

LEGITIMATION

Durch die Akzeptanz der oben beschriebenen Koordinationsmechanismen durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird die Position des Patriarchen legitimiert.

MENSCHENBILD

Aus der Ich-Bezogenheit des Führenden (Vater, Held, Heilsbringer), der in seiner Allwissenheit die Verhältnisse bestimmt, werden die Geführten (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) entmündigt. Ihnen wird abgesprochen, dass sie ein Mass von Mündigkeit besitzen.

"... - mit der Furcht vor dem Menschen haben wir auch die Liebe zu ihm, die Ehrfurcht vor ihm, die Hoffnung auf ihn, ja den Willen zu ihm eingebüsst. Der Anblick des Menschen macht nunmehr müde - was ist heute Nihilismus, wenn er nicht das ist?...Wir sind des Menschen müde..."⁽¹⁴⁾

F. Nietzsche



Redefining
Designing

4.5.2. Organisation als Maschine

Taylorismus, Scientific Management

Diese Sichtweise ist die von Frederick Winslow Taylor entwickelte "wissenschaftliche Betriebsführung" (scientific management). "Bisher stand die Persönlichkeit an erster Stelle, in Zukunft wird die Organisation und das System an erste Stelle treten". Als vielzitiertes Beispiel kann hier die Fließband-Produktion genannt werden. Die menschliche Arbeitsleistung wird wissenschaftlich zerlegt in kleine Arbeitsschritte, die einen hohen Anpassungsgrad an die Funktionen von Körper und Maschine aufweisen. Es können nach Taylor objektive Gesetzmässigkeiten festgestellt werden, wenn der Produktionsablauf genau betrachtet wird. Die so gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse sind als Gesetzmässigkeiten generalisierbar, und damit auf alle Organisationen anzuwenden.

SUBJEKT-OBJEKT VERHÄLTNIS

Ausgangspunkt des bürokratisch-administrativen Ansatzes ist die reine ontologische Außenperspektive. Aus dieser Sicht werden Menschen als reine Objekte auf ihre optimale Funktionalität hin betrachtet.

"Deshalb suchten wir erst zwei oder drei erstklassige Schaufler aus, denen wir einen Extralohn zahlten, damit sie zuverlässig und ehrlich arbeiteten. ... So fanden wir, dass ein erstklassiger Arbeiter seine grösste Tagesleistung mit einer Schaufellast von ungefähr 9 1/2 kg vollbrachte, d.h. er leistete mit einer Schaufellast von 9 1/2 kg mehr als mit einer solchen von 11 kg oder 8 1/2 kg."⁽¹⁵⁾

F.W. Taylor

KOORDINATION

Wenn jedoch die Akteure nur in ihrer Funktionalität von Interesse sind, folgt zwingend, dass die Organisation ihre Koordination und Integration durch äussere Mittel herbeiführen muss. Da es ein Wissen darüber gibt, wie erfolgreiche Unternehmungen konstruiert sind, können generelle Regelungen, ohne Beteiligung der Betroffenen, hergestellt werden.

LEGITIMATION

Begründen lässt sich die Legitimation mit Hilfe der Wissenschaft, deren Hauptaufgabe es ist, die Erkenntnis der unterschiedlichen Funktionsprinzipien zu benennen, die in jeder betrieblichen oder unternehmerischen Praxis vorgefunden werden können.

"Die Anwendung dieser so identifizierten Prinzipien und Funktionsgesetze für die Verbesserung der organisationalen Effizienz ist ein Beitrag zum Fortschritt."⁽¹⁶⁾

A. Kieser

MENSCHENBILD

1. Der Mensch ist von Natur aus faul und nur auf sein Vergnügen bedacht.
2. Glück erreicht der Mensch nur durch Konsum.
3. Deshalb ist er zur Arbeit nur durch finanzielle Anreize zu motivieren.
4. Da (1) und (2) im Widerspruch stehen, muss der Mensch seine Natur durch Disziplin überwinden, um Glück zu erreichen.
5. Da der Mensch, zumindest der körperlich arbeitende Mensch, aufgrund von Einsichten dies nicht schafft, muss er rigiden Regeln unterworfen werden.

Die Lösung dieses allgegenwärtigen Übels kann durch die Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung gefunden werden. Diese besagen, daß der Erfolg von den folgenden drei Prinzipien abhängt:

1. Entmündigung der Betroffenen durch die Wissenschaft.
2. Fragmentierung der Arbeitsvorgänge in immer spezialisiertere Arbeitsteilvorgänge und
3. Trennung von Hand- und Kopfarbeit.⁽¹⁷⁾

F.W. Taylor

Mensch-Maschine
FAZ 3.11.95Maschinen-Menschen
WZred 3.96



Beuys
Spiegel 29. 7. 96

4.6. Intuitiv kreative Sichtweise

4.6.1. Organisation als soziale Skulptur

„...Ich meine... die weitere Entwicklung des plastischen Prinzips als Zeitprinzip schlechthin. Das meint, Plastik ist ein Begriff der Zukunft schlechthin, und wehe denjenigen Konzeptionen, denen dieser Begriff nicht zu eigen ist...“⁽¹⁸⁾

J. Beuys

Die Organisation entsteht durch die Beziehung der Beteiligten und wird nicht durch von aussen gegebene Regeln determiniert. In einem sich ständig erneuernden Prozess wird die Organisationsstruktur bestimmt von der Art und Weise der Beziehungen zwischen den Akteuren. Für einen Wechsel zu dem idealtypisch dargestellten Organisationstyp „Soziale Skulptur“ erscheint es notwendig, sich mit der Frage von Führung auseinanderzusetzen. Verstanden als Unterstützungsmoment oder Ermöglichung für Selbst-Bewusstsein, Vertrauen und Kreativität der Akteure, ist ein ständiges Hinterfragen ein Prinzip ihrer selbst, in Analogie zu dem Moment der 'Neuschöpfung' aller Akteure.

SUBJEKT-OBJEKT VERHÄLTNIS

Ausgangspunkt des intuitiven Ansatzes ist die reine ontologische Innenperspektive. Somit steht die Organisation, gedacht als soziale Skulptur in völligem Gegensatz zu einer Organisationsform, die sich am Maschinenmodell orientiert. Objekte sind in diesem Zusammenhang Gegenstände, während die Menschen als reine Subjekte der organisationalen Strukturen und Prozesse, die sie als schöpferisch Gestaltende in einem fortwährenden Prozess hervorbringen.

KOORDINATION

Im Gegensatz zu den vorangegangenen Modellen kann hier nicht mehr von Kausalitätsverhältnissen gesprochen werden. Flexible, nicht genau zu bestimmende Koordinationsmechanismen können auf methodische Grundlagen aufbauen. Relevante Methoden für diesen Organisationstyp sind Dialog, Beziehung und Verbundenheit mit dem Ganzen, wobei keine klaren Richtlinien vorgegeben werden können, da allein die Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit die Organisation gestalten und weiterentwickeln. Ein weiterer methodischer Aspekt, der des Lernens, nimmt das Prinzip der eigenen Neuschöpfung auf. In diesem Zusammenhang gilt es nicht nur, individuelles Lernen zu ermöglichen, sondern auch, die kollektive Lernfähigkeit zu entwickeln.

LEGITIMATION

Die Menschen schaffen die Legitimation aus sich selbst. Ethik ist implizit.

„Der erste Gedanke bei der Aufstellung eines ethischen Gesetzes von der Form 'du sollst...' ist: Und was dann, wenn ich es nicht tue? Es ist aber klar, dass die Ethik nichts mit Strafe und Lohn im gewöhnlichen Sinne zu tun hat. Also muss diese Frage nach den Folgen einer Handlung belanglos sein. Denn etwas muss doch an jener Fragestellung richtig sein. Es muss zwar eine Art von ethischem Lohn und ethischer Strafe geben, aber diese müssen in der Handlung selbst liegen.“
(und das ist klar, dass der Lohn etwas Angenehmes, die Strafe etwas Unangenehmes sein muss.)⁽¹⁹⁾

L. Wittgenstein

MENSCHENBILD

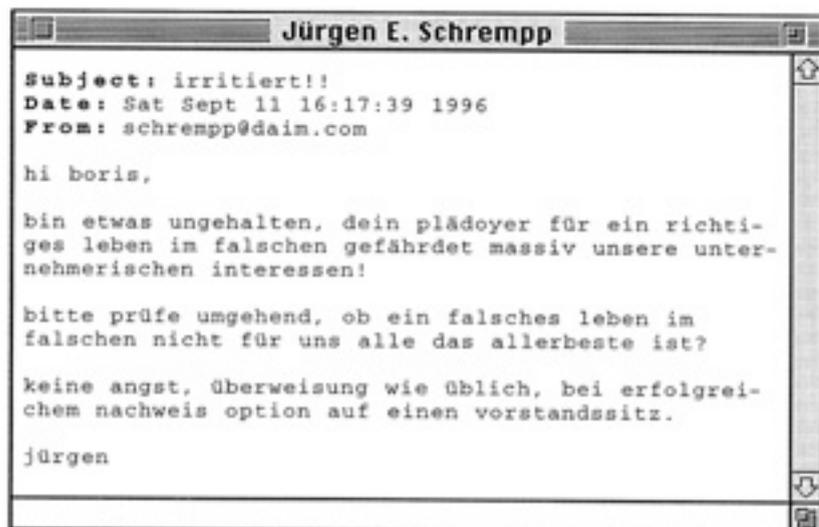
Da in diesem Organisationstyp von der reinen Funktionalität Abstand genommen wird, können sich die Akteure gemäss ihrer Fähigkeiten und Potentiale entwickeln. Eine Definition ihrer Position ausschliesslich über die Funktion ist nicht mehr möglich; Selbstbewusstsein, Kreativität und Selbstverwirklichung als Prinzipien stellen die funktionale Sicherheit in Frage und werfen damit ungewohnte Situationen von Unsicherheit auf. Für die Organisation kann dieses Infragestellen zu einer gelingenden Zukunftsfähigkeit beitragen.

„Die eigentliche Leistung von Beuys kann darin gesehen werden, dass er das plastische Prinzip aus seinem räumlichen Kontext gelöst hat, um es auf die Zeit anzuwenden. Das Ergebnis ist der Begriff der 'Sozialen Skulptur', in der die Gesamtheit der sozialen Beziehungen das zu gestaltende Material und die Gesamtheit der Menschen die gestaltenden Künstler sind: 'Jeder Mensch ist ein Künstler.'⁽²⁰⁾

C.O. Scharmer



Werner
Business Week
13.1.97



4.7. Bikamerale Sichtweise

..... dass tatsächlich diese Frage auch ungeklärt war, was den Ausgangspunkt angeht, die innere Notwendigkeit, aus der Kunst heraus die Welt zu entwickeln, dass diese Frage nicht beantwortet werden konnte; dass man vielmehr eigentlich erleben konnte, dass auch die Kunst eine Art Parallelbewegung mit der Wissenschaftsentwicklung durchgemacht hat als Akademismus, der weit zurückreicht, bis in die Renaissance hinein, und dass man doch gar nicht mehr so genau wusste, was man tun wollte."⁽²¹⁾

J. Beuys

4.7.1. Organisation als Schmetterling

„Bikamerales Denken heisst Wahrnehmungen, Empfindungen, Gefühle, Intuitionen, Rationalitäten und somit alle möglichen psychischen Inhalte zu verbinden. Es ist das Verbindungsvermögen der menschlichen Psyche.“⁽²²⁾

G. Guntern

„Bikamerale Unternehmensführung bedeutet in diesem Zusammenhang die Kultivierung der Art und Weise, wie die „objektive Wirklichkeit“ in der Wahrnehmung der Organisationsmitglieder „gespiegelt“ und „repräsentiert“ wird. Die Art und Weise, wie die Repräsentation erfolgt, hat nicht nur abbildenden, duplizierenden, sondern zugleich schöpferischen, wirklichkeitsschaffenden Charakter. Die „strukturelle Koppelung“ der Perspektiven der interagierenden Organisationsmitglieder führt zu einer wechselseitigen Beeinflussung und Koevolution von Wahrnehmung und Verhalten. Anders gesagt, wie ich meine Mitmenschen in mir „repräsentiere“ verhalten sie sich auch zu mir. Die radikale Konsequenz dieser Perspektive ist die Rekonstruktion jeder externen Relation als interne Funktion des Erkennenden. Umweltveränderung setzt somit Inweltveränderung voraus.“⁽²³⁾

G. Guntern

Kernpunkt dieses Typs der Unternehmensführung ist die Bewegungsfähigkeit zwischen mehreren Paradigmen. Das bimodale Denken, das heisst, die Kombination von analytisch rationalem Denken mit dem intuitiven. Man vereint Vision und konzeptionelle Klarheit im Denken mit zielgerichteter Tüchtigkeit im Handeln.

SUBJEKT-OBJEKT VERHÄLTNIS

Ausgangspunkt des bikameralen Ansatzes ist die Beweglichkeit zwischen der ontologischen Innen- und Aussenperspektive.

KOORDINATION

Wir beklagen in den rationalistisch wissenschaftlichen Organisationsstrukturen einen Mangel an Ethik, an sinnlicher Wahrnehmung und humanistischer Perspektiven. Dieser Mangel wird deutlich an der drastischen globalen Zunahme ökologischer, ökonomischer und gesellschaftlicher Probleme. Die Aufhebung der Trennung zwischen diesen herkömmlichen Paradigmen und den intuitiv kreativen Denkmodellen, ist Aufgabe einer bikameral agierenden Führungskultur. Die Konkurrenzsituation zwischen bikameralen Führungskulturen ist nicht auf die Eliminierung des Konkurrenten ausgerichtet, sondern auf das gegenseitige Wachsen aneinander.

„Zu wissen, wie Unternehmen lernen und wie dieser Lernprozess beschleunigt werden kann, ist in der heutigen Zeit wichtiger denn je. In einer sich immer schneller verändernden und immer komplexeren Welt, in der Entwicklungen immer weniger prognostiziert werden können, ist es nicht mehr möglich, an der Unternehmensspitze alles zu wissen und zu entscheiden. Der Unternehmer, dem es gelingt, die gesammelten Fähigkeiten seiner Mitarbeiter im Unternehmen wirksam werden zu lassen, braucht die Mitbewerber nicht zu fürchten.“

„Ohne Vision gibt es keine kreative Spannung. Sie lässt sich nicht allein aus der Realität des Heute erzeugen. Die Energie, die zur Veränderung der Realität notwendig ist, entsteht dadurch, dass man eine Vorstellung von einer besseren Realität hat.“⁽²⁴⁾

P. Senge

LEGITIMATION

Die Menschen schaffen die Legitimation aus sich selbst und aus dem Begreifen der komplexen gegenseitigen Verantwortung. Die Ethik ist ganzheitlich.

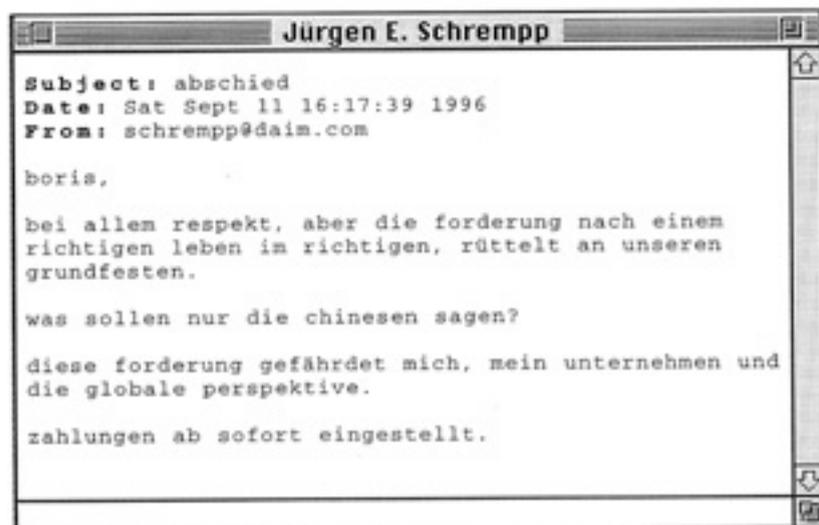
MENSCHENBILD

Die Anwendung von Selbstbewusstsein, Kreativität und Selbstverwirklichung sind wesentliche Kontrollmechanismen für die Gültigkeit der wissenschaftlich rationalen Ansprüche innerhalb des Systems. Umgekehrt hinterfragt das rational Wissenschaftliche die globale Verantwortlichkeit von Intuition und Kreativität.

Der berühmte japanische Firmengründer Konosuke Matsushita formulierte dies folgendermassen:

"Wir werden gewinnen, und der industrielle Westen wird verlieren. Sie können nicht viel dagegen unternehmen, da die Gründe für ihr Versagen bei ihnen selbst liegen. Für sie liegt der Kern des Managements darin, die Ideen aus den Köpfen der Chefs in die Hände der Arbeitskräfte zu übertragen. Für uns besteht der Kern des Managements aus der Kunst, die intellektuellen Ressourcen aller Mitarbeiter im Dienste der Firma zu mobilisieren und zu vereinen".²⁵

A. Kieser



Love-Parade in Südc MÜNCHNER

DEUTSCHLAND-AUSGABE

Das Streiflicht

(SZ) Da nun die großen Modemacher wieder zur großen Pariser Leistungsschau der Wintermode angetreten sind und diesmal extrem schwindsüchtige Models in bleistiftförmigen Etuikleidchen über die Laufstege schickten, seither spätestens dürfen wir begründeten Verdacht äußern, daß es mit dem für den Herbst versprochenen Konjunkturaufschwung wiederum nichts werden wird. Über den Zusammenhang von Modeströmungen und wirtschaftlicher Prosperität ist schon viel spekuliert und geredet worden, wobei die Beobachtung: Lange Röcke - Abschwung, kurze Röcke - Aufschwung schon als eberne Gesetzmäßigkeit gelten darf. Aber diese Symptomdeutung allein erklärt ja eigentlich noch nichts. Warum, zum Teufel, wissen Modeschöpfer schon mindestens ein Dreivierteljahr im voraus, welchen Konjunkturverlauf wir in Zukunft zu erwarten haben? Und zwar besser als die Wirtschaftsweisen und die Wirtschafts- und Finanzminister?



The Media Lab
Stewart Brand

5.1. Stand der Dinge

Durch den Zusammenschluss der beiden Firmen Day und Light zur DayLight plc im Jahre 1995 ist eines der grössten forschenden Pharmaunternehmen weltweit entstanden.

An dem deutschen Tochterunternehmen "DayLight GmbH" soll in diesem Teil der Diplomarbeit ein Veränderungsprozess beschrieben werden, welcher die Rolle des Designs in Organisationen verdeutlichen soll. Bei diesem Zusammenschluss trafen zwei dichotome Unternehmenskulturen aufeinander, zum einen die monarchistische Kultur von Day, und die sich am Team orientierende von Light. Zeitgleich mit dem Zusammenschluss wurde ein Reengineering-Prozess initiiert, in dessen Folge rund 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Unternehmen verlassen mussten. Ebenso lief der Patentschutz für die beiden "Stars" der Produktpalette aus, das Gesundheitssystem in Deutschland wurde reformiert, so dass mit rückläufigen Umsätzen zu rechnen war.

Anfang 1996 wurde von der Konzernspitze ein Umstrukturierungsprozess eingefordert, in dem die Lernende Organisation als ein Ideal formuliert wurde, das weltweit erreicht werden sollte.

5.2. Identifizierte Probleme

Im Rahmen der Umstrukturierung werden verschiedene Probleme erkannt, für die, in Anlehnung an das Prinzip „Lernende Organisation“, mögliche Lösungswege gefunden werden sollen.

Das sich im Umbruch befindliche Produktportfolio stellt die Organisation ebenso vor neue Aufgaben, wie neue klinische und pharmakonomische Daten. Darüberhinaus soll verstärkt auf die Kundenanforderungen Bezug genommen werden, die sich u.a. aus veränderten Versorgungs- und Vergütungsformen ergeben (z.B. Gesundheitsreform, Gesetze...). Dies macht eine verstärkte Einflussnahme auf die Verordnungsentscheidung ebenso notwendig, wie eine neue Qualität der Kommunikation über Arzneimittel. Dieser Massnahmenkatalog kann nur durch einen profunden Wandel der Arbeits- und Organisationsformen geleistet werden.

In Deutschland wird die Abteilung Corporate Affairs and Development mit der Initiierung und Unterstützung des Entwicklungsprozesses betraut. Zur Erfüllung dieser Aufgaben werden auch dem Unternehmen nicht zugehörige externe Begleiter hinzugezogen: darunter neben Beratern auch ein Designer.

Das bisherige Konzept einer zentralen top-down-Steuerung via Anweisung muss ebenso neu überdacht werden, wie die Vermarktung der Produkte im Sinne eines klassischen Marketing via optimaler Absatzkanäle.



Zentrale



Aussendienst



Arzt

Information
Wired 7.96Information
Wired 7.96

5.3. Informations und Steuerungsproblem

Konventionelle Organisationen, wie oben beschrieben, bauen auf einem Informationsverständnis auf, das klassisch als Sender-Empfänger-Kommunikation bezeichnet werden kann. In diesem Kommunikationsmodell herrscht die Vorstellung, dass Informationen von einem Sender zu einem Empfänger übertragbar sind, um dort Wirkungen auszulösen. Die Information, die der Sender auf den Weg gibt, ist identisch mit der Information, die der Empfänger erhält; sie hat einen objektiven Charakter. Daraus leitet sich ein Verständnis von Koordination ab, die zum einen durch die Vorgabe von Planzahlen, d.h. zu erreichende Ziele, zum anderen durch Programme, d.h. einzuhaltende Verhaltens- und Handlungsanweisungen, erreicht werden soll.

Demgegenüber basiert ein konstruktivistisches Informationsverständnis darauf, dass es im Empfänger bzw. Beobachter selbst liegt, was aus der Fülle der Daten zu relevanter Information wird. Informationen haben in dieser Auffassung grundsätzlich einen subjektiven Charakter.

Folgt man George Spencer Brown, so setzt die Bezeichnung eines Datums als Information das Treffen einer Unterscheidung voraus: "There is no indication without distinction." Jede Unterscheidung hat eine Innenseite (=Bezeichnung/Information) und eine Aussenseite (= "alles andere").



Nicht Tasche

Tasche

Die Unterscheidung ist dem Beobachter zum Zeitpunkt des Unterscheidens unbewusst; dennoch wird sie nicht zufällig getroffen; die Unterscheidung ist immer geleitet von Interessen, Erfahrungen und subjektiven Bewertungen. "There can be no distinction without a motive, and there can be no motive unless contents are seen to differ in value."

Die Unterscheidung ist der blinde Fleck des Beobachters, d.h. seine impliziten Annahmen und Werturteile sind im Moment der Unterscheidung für ihn nicht sichtbar. Der blinde Fleck wird durch die **Selbstwahrnehmung** des Beobachters möglich. Damit werden die der Unterscheidung zugrundeliegenden mentalen Modelle und Kriterien offengelegt, sind thematisierbar und eröffnen die Möglichkeit der Gewinnung von neuen Sichtweisen und Handlungsalternativen. Kurz gesagt: es kann gelernt werden.

Selbstwahrnehmung und damit der Blick auf die eigenen Annahmen wird im routinierten Tagesgeschäft nicht möglich und notwendig sein. Es bedarf einer **Irritation** des Beobachters, die seine getroffene Unterscheidung infragestellt, d.h. Irritation kann Selbstwahrnehmung auslösen.

Am 15.2.97 war in der Süddeutschen Zeitung zu lesen, dass VW aufgrund eines Streiks bei einem Zulieferer dazu gezwungen war, die Arbeit in verschiedenen Werken für eine Woche ruhen zu lassen. Daraufhin habe sich eine Diskussion über die Vor- und Nachteile von Just-in-time entfaltet. VW-Chef Piech äusserte sich kritisch zu ihrem System. „wir sind zu abhängig.“ Dieses kleine Beispiel veranschaulicht die Bedeutung von Irritation.

Dadurch dass Information ein beobachterabhängiges Konstrukt ist, wird sie nicht mehr ohne weiteres auf andere Beobachter übertragbar, was die Verständigung zwischen ihnen erschwert. Im Zusammenhang mit Anweisungen ist es also möglich, dass im günstigen Fall eine erwartete Handlung folgt, die aber oft weitere, unbeabsichtigte Handlungen nach sich zieht.

Um die Handlungsfähigkeit angesichts der Vielfalt an möglichen Interpretationen zu erhalten, bedarf es der Verständigung über mögliche Missverständnisse. Eine Verständigung mittels **Dialog** bietet die Möglichkeit zu einem gemeinsamen Verständnis von Problemen zu gelangen, aus dem die Beteiligten selbst zweckmässige, für sie sinnvolle Handlungen bestimmen können.

Die Herausforderung bei der Gestaltung einer lernenden Organisation liegt in der Ermöglichung von **Irritation, Differenz, Selbstwahrnehmung und Dialog**.

Information
Wired 7.96



Führung
Mired 3.96

5.4. Veränderungsprozess

5.4.1. Führungsworkshop

Ein Führungsworkshop war die erste Veranstaltung im Rahmen des Lernprozesses. Die Teilnehmer gehörten der erweiterten Geschäftsführung an, welche den Geschäftsführer, das Management und die Geschäftsbereichsleiter umfasste. Intention war die Umsetzung einer von der Konzernspitze entwickelten Vision und deren Abgleich mit der gegenwärtigen Realität von DayLight Deutschland. Die in dieser Auseinandersetzung entwickelten Ideen sollen die Basis für Strategien und Aktionspläne der deutschen Tochtergesellschaft bilden. Die Sitzordnung des Workshops wurde -entgegen der sonst üblichen, hierarchischen Form- aufgelöst und situativ von den Teilnehmern gestaltet. In der freien Gestaltung des Raumes, der einen Werkstattcharakter hatte, kamen Verfremdungseffekte zum Tragen, die, auch durch die entstehende Irritation und Unsicherheit, eine Selbstreflexion ermöglichten. Damit waren die Voraussetzungen für Verständigung und gemeinsame Problemlösungen geschaffen. Das Spannungsverhältnis zwischen der Formulierung der gegenwärtigen Realität als Ausgangspunkt, und der zu formulierenden Vision andererseits, wurde, durch eine ständig aktualisierte Wandzeitung, auch räumlich erfahrbar. Die räumliche Verdichtung entstand zeitgleich mit der inhaltlichen.

ERGEBNIS

Neben der Formulierung einer Vision und sechs Zielen wurde eine nicht geplante Strukturierung der Führungsgremien vereinbart.

Als Ausgangspunkt war die Formulierung der gegenwärtigen Realität, die in Differenz zu den Beschreibungen der Anderen, und zweitens der z.T. vorgegebenen Vision, die für das deutsche Tochterunternehmen konzeptualisiert werden sollte. Irritation wurde durch die Gestaltung des Raumes, der Möbel und der Sitzordnung, die Verknüpfung von Gedanken erreicht. Diese Reflexionsebene konnte durch die Anwesenheit von "stillen Beobachtern" erzeugt werden.

...dass die Künstlerischen in der Realität insofern voraussetzten, indem sie unvorhergesehen Wirklichkeit wurden und

Der Raum und die anarchy erfahrbare hierarchische Struktur, was ist" und "das, was sie Annahmen und mentalen Vorstellungen zugrundelagen.

„Unternehmen verfügen nicht nur über explizites Wissen, sondern auch über implizites Wissen. Implizites Wissen heißt mit Michael Polanyi: wir wissen mehr, als wir zu sagen wissen. Wir wissen zu gehen, aber wissen dieses Wissen nicht zu formulieren. Wir wissen, wie wir von einem Ort zu einem nächsten kommen, aber könnten nicht sagen, was das jeweils voraussetzt. Wir erkennen Kompetenzen, wenn wir sie sehen, was jedoch nicht auf den Punkt zu bringen, was das ist, was sie kompetent erkennen, und was wir bei uns selbst vorfinden, um in der Lage zu sein, sie erkennen zu können.“¹⁷
D. Baecker

Durch die Reflexion wurde der Blick auf die eigenen Annahmen möglich, was zu führte, dass im Rahmen eines Dialoges Lösungsansätze generiert werden.

Dieser Prozess der Nähe und Offenheit hatte schliesslich zur Überzeugung von der Möglichkeit der Zielsetzung hinaus die Form der Führungsgremien neu überdacht und bewertet.

ÜBERZEUGUNG VON
EIGENER MACHT- ODER
GEGENWÄRTIGE
WERTLOSIGKEIT
REALITÄT



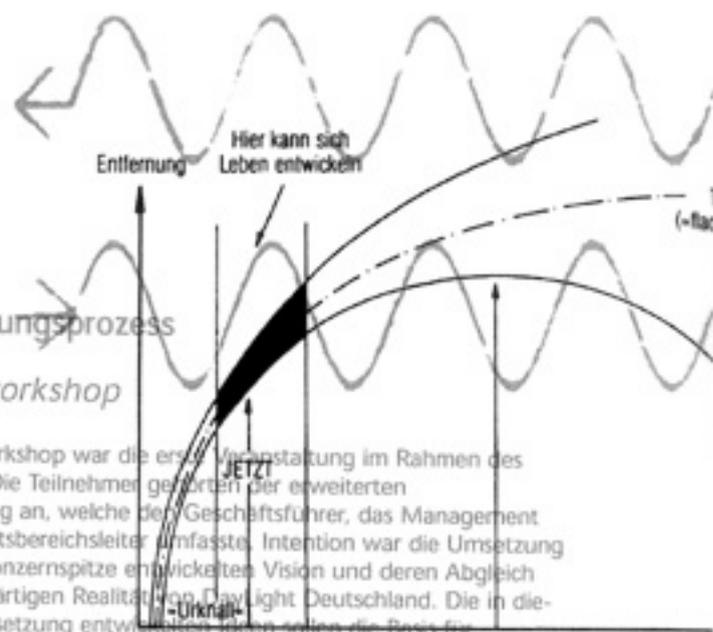


Publikum
Wired 3.98

5.4. Veränderungsprozess

5.4.1. Führungsworkshop

Ein Führungsworkshop war die erste Veranstaltung im Rahmen des Lernprozesses. Die Teilnehmer gehörten der erweiterten Geschäftsführung an, welche den Geschäftsführer, das Management und die Geschäftsbereichsleiter umfasste. Intention war die Umsetzung einer von der Konzernspitze entwickelten Vision und deren Abgleich mit der gegenwärtigen Realität von DayLight Deutschland. Die in dieser Auseinandersetzung entwickelten Ideen sollen die Basis für Strategien und Aktionspläne der deutschen Tochtergesellschaft bilden. Die Sitzordnung des Workshops wurde -entgegen der sonst üblichen, hierarchischen Form- aufgelöst und situativ von den Teilnehmern gestaltet. In der freien Gestaltung des Raumes, der einen Werkstattcharakter hatte, kamen Verfremdungseffekte zum Tragen, die, auch durch die entstehende Irritation und Unsicherheit, eine Selbstreflexion ermöglichten. Damit waren die Voraussetzungen für Verständigung und gemeinsame Problemlösungen geschaffen. Das Spannungsverhältnis zwischen der Formulierung der gegenwärtigen Realität als Ausgangspunkt, und der zu formulierenden Vision; andererseits, wurde, durch eine ständig aktualisierte Wahrnehmung, auch räumlich erfahrbar. Die räumliche Verdichtung entstand weitgleich mit der inhaltlichen.



**ÜBERZEUGUNG VON
EIGENER MACHT- ODER
WERTLOSIGKEIT**



ERGEBNIS

Neben der Formulierung einer Vision und sechs Zielen wurde eine nicht geplante Umstrukturierung der Führungsgremien vereinbart.

KLEINE REFLEKTIONSEBENE

Ausgangspunkt war die individuelle Formulierung der gegenwärtigen Realität, die in Differenz gesetzt wurde: erstens zu den Beschreibungen der Anderen, und zweitens der z.T. vorgegebenen Vision, die für das deutsche Tochterunternehmen konzeptualisiert werden sollte. Irritation wurde durch die Gestaltung des Raumes, der Möbel und der permanenten, zeitnahen Verbildlichung von Gedanken erreicht. Diese Reflektionsebene konnte durch die Anwesenheit von "stillen" Beobachtern erzeugt werden.

...dass die künstlerischen Voraussetzungen physikalischen insofern voraussetzten, indem sie unvorhergesehen in der Wirklichkeit wurden und

Der Raum und die anarchy erfahrbare hierarchische Struktur "was ist" und "das, was sein soll" Annahmen und mentalen Vorstellungen zugrundelag.

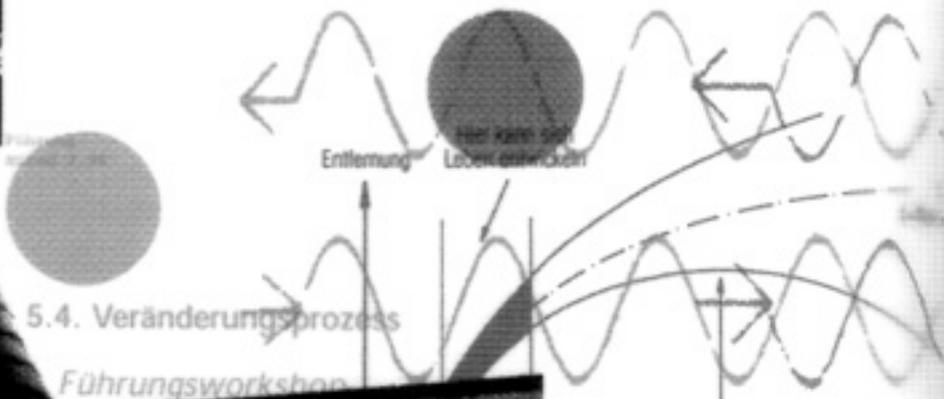
„Unternehmen verfügen nicht nur über explizites Wissen, sondern auch über implizites Wissen. Implizites Wissen heisst mit Michael Polanyi: wir wissen mehr, als wir zu sagen wissen. Wir wissen zu gehen, aber wissen dieses Wissen nicht zu formulieren. Wir wissen, wie wir von einem Ort zu einem nächsten kommen, aber könnten nicht sagen, was das jeweils voraussetzt. Wir erkennen Kompetenzen, wenn wir sie sehen, wissen aber nicht auf den Punkt zu bringen, was das ist, was wir als Kompetenz erkennen, und was wir bei uns selbst voraussetzen müssen, um in der Lage zu sein, sie erkennen zu können.“¹²⁷
D. Baecker

Durch die Differenz wurde der Blick auf die eigenen Annahmen möglich, was dazu führte, dass im Rahmen eines Dialoges Lösungsansätze generiert wurden. Die enge, persönliche Nähe und Offenheit hatte schliesslich zur Konsequenz, dass man über die ursprüngliche Zielsetzung hinaus die Form der Zusammenarbeit neu überdacht und bewertet hat: die bisherige Gestaltung und Besetzung der Führungsgremien

**IHRE
GEGENWÄRTIGE
REALITÄT**

**IHRE
VISION**





5.4. Veränderungsprozess

Führungsworkshop

...ung im Rahmen des
weiterten
...er, das Management
...ion war die Umsetzung
... und deren Abgleich
... Deutschland. Die in die-
...en die Basis für

Strategien und Aktionspläne der deutschen Tochtergesellschaft bilden. Die Sitzordnung des Workshops wurde -entgegen der sonst üblichen, hierarchischen Form- aufgelöst und situativ von den Teilnehmern gestaltet. In der freien Gestaltung des Raumes, der einen Werkstattcharakter hatte, kamen Verfremdungseffekte zum Tragen, die, auch durch die entstehende Irritation und Unsicherheit, eine Selbstreflexion ermöglichten. Damit waren die Voraussetzungen für eine Erkennung und gemeinsame Problemlösungen geschaffen. Das Eigenbewusstsein wurde der Eigenwirklichkeit als Ausgangspunkt, und der zu formulierenden Visionen, andererseits, wurde, durch eine ständig aktualisierte Wahrnehmung, auch räumlich erfahrbar. Die räumliche Verdichtung entstand gleichzeitig mit der inhaltlichen.

IHRE
VISION

ÜBERZEUGUNG VON
IHRE
EIGENER MÄCHTIGKEIT ODER
GEGENWÄRTIGE
WERTLOSIGKEIT
REALITÄT

ERGEBNIS

Neben der Formulierung einer Vision und sechs Zielen wurde eine nicht geplante Umstrukturierung der Führungsgremien vereinbart.

KLEINE REFLEKTIONSEBENE

Ausgangspunkt war die individuelle Formulierung der gegenwärtigen Realität, die in Differenz gesetzt wurde: erstens zu den Beschreibungen der Anderen, und zweitens der z.T. vorgegebenen Vision, die für das deutsche Tochterunternehmen konzeptualisiert werden sollte. Irritation wurde durch die Gestaltung des Raumes, der Möbel und der permanenten, zeitnahen Verbildlichung von Gedanken erreicht. Diese Reflektionsebene konnte durch die Anwesenheit von "stillen" Beobachtern erzeugt werden.

"...dass die künstlerischen Resultate den physikalischen insofern voraussetzten, indem sie unmittelbarer, direkter von der Theorie zur Wirklichkeit wurden und damit anschaulich zur Diskussion standen."^[26]
W. Kandinsky

Der Raum und die anarchische Sitzordnung verhinderten eine alltäglich erfahrbare hierarchische Sprechsituation. Die Verständigung über "das, was ist" und "das, was sein sollte" entdeckte die verdeckten Annahmen und mentalen Modelle der Teilnehmer, die den eigenen Vorstellungen zugrundelagen.

„Unternehmen verfügen nicht nur über explizites Wissen, sondern auch über implizites Wissen. Implizites Wissen heisst mit Michael Polanyi: wir wissen mehr, als wir zu sagen wissen. Wir wissen zu gehen, aber wissen dieses Wissen nicht zu formulieren. Wir wissen, wie wir von einem Satz zu einem nächsten kommen, aber könnten nicht sagen, was das jeweils voraussetzt. Wir erkennen Kompetenzen, wenn wir sie sehen, wüssten aber nicht auf den Punkt zu bringen, was das ist, was wir als Kompetenz erkennen, und was wir bei uns selbst voraussetzen müssen, um in der Lage zu sein, sie erkennen zu können.“^[27]
D. Baecker

Durch die Differenz wurde der Blick auf die eigenen Annahmen möglich, was dazu führte, dass im Rahmen eines Dialoges Lösungsansätze generiert wurden.

Die dabei entstandene Nähe und Offenheit hatte schliesslich zur Konsequenz, dass man über die ursprüngliche Zielsetzung hinaus die Form der gemeinsamen Zusammenarbeit neu überdacht und bewertet hat: die bisherige Gestaltung und Besetzung der Führungsgremien wurde als inadäquat erkannt.





Oym
BusinessWeek
30.9.96

Alles, was an Erfahrungen, Ergebnissen und Erkenntnissen in diesem Workshop zwischen den Menschen des Führungsteams entstanden ist, hätte in Form einer Dokumentation allen MitarbeiterInnen zur Kenntnis gebracht werden können. Für den Schritt hin zu einer lernenden Organisation hätte diese Offenheit zum einen das unbedingte Commitment der Führung dokumentiert, zum anderen die Informationsasymmetrie zwischen „oben“ und „unten“ durchbrochen. Weiterhin hätte sich das Führungsteam eine neue Reflektionsebene durch offenen Diskurs mit den MitarbeiterInnen erschliessen können.

Ergebnis- und Prozesspromotion

Einerseits:

„Je mehr am Entscheidungsprozess partizipieren, desto mehr Sichtweisen und Konflikte werden relevant, desto schwieriger wird es, den Prozess voranzutreiben, und zu einem Abschluss zu bringen bzw. eindeutige Entscheidungen zu treffen. Je mehr Partizipationschancen eröffnet werden, desto schwieriger wird die Prozesspromotion.“

Andererseits:

„... wird bei einer Eröffnung von Partizipationschancen die Ergebnispromotion erheblich erleichtert. Je mehr Betroffene, aufgrund einer umfangreichen Partizipation, die schliesslich getroffenen Entscheidungen mittragen, desto weniger werden Widerstand gegen die Durchsetzung des Ergebnisses zeigen und desto grösser ist auch das Potential jener, die sich bei der Ergebnispromotion gegenüber den übrigen einsetzen und dieser zu Erfolg verhelfen.“ (29)

W. Kirsch



Aussendienst
Wired 4.96

5.4.2. Aussendienstmitarbeiter Workshop

Die Aussendienstmitarbeiter Workshops intendierten, die Entwicklung der Kundenbeziehung von einer reaktiven hin zu einer schöpferischen zu unterstützen. Auch hier wurde im Rahmen des Workshops die Gestaltung des Konzepts der Kundenbeziehung als zentrale Verbildlichung der Visionen erarbeitet.

ERGEBNIS

Die Wahrnehmung der Kundenbeziehung, die die Visionen der Kundenbeziehung über mögliche Geschäftsbeziehungen ermöglichten, wurde durch die eigene Aussage erstmalig in der Praxis verankert. Dabei stand die Beobachtung der eigenen Anweisungen der Zentrale, die die jeweiligen Kundenbeziehungen vor Ort nicht berücksichtigen konnte, als zentraler Punkt im Vordergrund. „Umsätze machen wie Erwachsene, Beziehungen wie Kinder!“

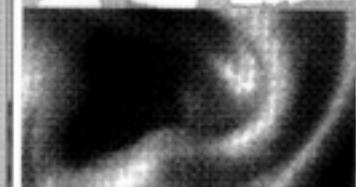
Durch die Selbstbeobachtung der eigenen Gesprächssituation wurde die Reflektion der täglichen Praxis des Kundengesprächs möglich. Es wurden verschiedene Ebenen des Gesprächs identifiziert: 1. Plädieren - Informationen und subjektive Interpretationen platzieren und 2. Erkunden - Probleme und Anforderungen des Gegenübers erfragen und sich damit in einen gemeinsamen schrittweisen Prozess zu begeben.

VISION
GEGENWÄRTIGE
REALITÄT





Oym
BusinessWeek
30.9.96



Alles, was an Erfahrungen, Erkenntnissen und Erkenntnissen in diesem Workshop zwischen den Teams entstanden ist, hatte in Form von Ergebnissen und Erkenntnissen zur Kenntnis gebracht werden. Die TeilnehmerInnen zur Kenntnis gebracht werden. Die TeilnehmerInnen zur Kenntnis gebracht werden. Die TeilnehmerInnen zur Kenntnis gebracht werden.

Ergebnis- und Prozesspromotion

Einerseits:

"Je mehr am Entscheidungsprozess partizipieren, desto mehr Sichtweisen und Konflikte werden relevant, desto schwieriger wird es, den Prozess voranzutreiben, um zu einem Abschluss zu bringen bzw. eindeutige Entscheidungen zu treffen. Je mehr Partizipationschancen eröffnet werden, desto schwieriger wird die Prozesspromotion."

Andererseits:

"... wird bei einer Eröffnung von Partizipationschancen die Ergebnispromotion erleblich erleichtert. Je mehr Betroffene, aufgrund einer umfangreichen Partizipation, die schliesslich getroffenen Entscheidungen mittragen, desto weniger werden Widerstand gegen die Durchsetzung des Ergebnisses zeigen und desto grösser ist auch das Potential jener, die sich gegen die Entscheidung gegenüber den übrigen einsetzen und diese zu Unrecht verneinen." (28)

W. Kirsch

NOIEN



GEGENWÄRTIGE
REALITÄT



Aussendienst
Mired 4.96

5.4.2. Aussendienstmitarbeiter Workshop

Die Aussendienstmitarbeiter Workshops intendierten, die Entwicklung der Kundenbeziehung von einer reaktiven hin zu einer schöpferischen zu unterstützen. Auch hier wurde analog zu dem Führungsworkshop die Gestaltung des Kontextes und eine permanente, zeitnahe Verbildlichung der Gedanken erstellt.

ERGEBNIS

Die Wahrnehmung der Probleme der anderen, sowie die Verständigung über mögliche Ursachen und Lösungen, ermöglichten die nach eigener Aussage erstmalige Selbstdefinition als Team.

Dabei stand insbesondere die Absurdität von Anweisungen der Zentrale, die die jeweiligen Gegebenheiten vor Ort nicht berücksichtigen konnte, als wesentlichster Kritikpunkt im Vordergrund. "Umsätze machen wie Erwachsene, aber behandelt werden wie Kinder!" Durch die Selbstbeobachtung der eigenen Sprechsituation wurde die Reflektion der täglichen Praxis des Kundengesprächs möglich. Es wurden verschiedene Ebenen des Gesprächs identifiziert: 1. Plädieren - Informationen und subjektive Interpretationen plazieren und 2. Erkunden - Probleme und Anforderungen des Gegenübers erfragen und sich damit in einen gemeinsamen schöpferischen Prozess zu begeben.



Aussendienstler
Wired 1.95

KLEINE REFLEKTIONSEBENE

Wiederum wurde die Differenz durch die Spannung zwischen gegenwärtiger Realität und zukünftigen Szenarien erzeugt. Für MitarbeiterInnen, die nur die einseitige Anweisung als Kommunikation kennen, wirkte die plötzliche, intensive Aufmerksamkeit auf das, was sie erleben, denken und wollen, irritierend. Die Selbstwahrnehmung als Gruppe wurde durch die Verständigung über ähnliche Erfahrungen von Problemen möglich, was für alle Aussendienstler äusserst erstaunlich war, da sie der Auffassung waren, dass sich Einzelkämpfer-Mentalität und Gruppenverständnis ausschliessen. Von allen wurde jedoch erkannt, dass sie sich selbst für eine Gruppe nicht aufgeben müssen, sondern in der Unterschiedlichkeit der einzelnen Menschen eine Qualität für das Ganze liegt.

5.4.3. Dialogheft

Das Dialogheft war ein Instrument, welches den Unternehmern den Dialog stützen sollte. Zum einen war es ein Medium, wie das die Ergebnisse aus dem Führungsworkshop in das Unternehmen transportiert werden sollte (Ergebnispräsentation), zum anderen einen kritischen Dialog innerhalb des Unternehmens zu ermöglichen (Dialog als Prozess der Wissensschöpfung).

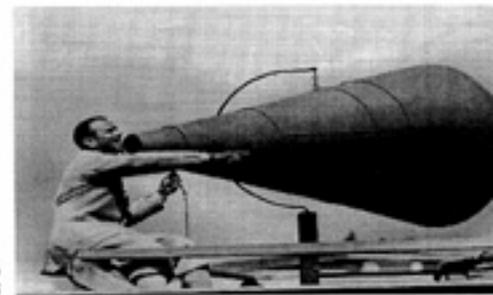
Welchen Wert hat die Arbeit? Welche Punkte die Chancen im Wettbewerb zu realisieren zu unterstützen?

Rücklaufquote vor: 2%

KLEINE REFLEKTIONSEBENE

Diese geringe Quote liess sich einerseits durch die mangelnde Kommunikation zwischen den einzelnen MitarbeiterInnen, andererseits durch die eigene Arbeit erklären. Darüber hinaus wurde die Erreichung der Ziele durch das Scheitern vorangegangener mechanistischer Veränderungsprozesse genannt. Die Beteiligung an der Formulierung der Fragestellung, des Problems oder der Zielsetzung, erhöht das Commitment. Es ist für diesen Fall mit sinkenden Kontroll- und Durchsetzungskosten zu rechnen, die bei der Bearbeitung von "vorformulierten" Problemen und Lösungen die gesamte Organisation betreffen. Es lässt sich vermuten, dass die persönliche Form eines Schriftstückes den Bestimmungsmomenten eines Dialoges zuwiderläuft, da Dokumente sind i.d.R. Träger von Anweisungen, die selten Dialog sondern Erfüllung einfordern.

Die notwendige Differenz war nicht für den einzelnen in seinem persönlichen Erfahrungshorizont erlebbar; die intendierte Selbstbeobachtung wurde dementsprechend durch das Ignorieren eben dieser Anforderung beantwortet.



Hallooooo
Time 4.11.96

5.4.3. Dialogheft

Das Dialogheft war ein Instrument, welches den unternehmensinternen Dialog stützen sollte. Zum einen war es ein Medium, welches die Ergebnisse aus dem Führungsworkshop ins Unternehmen transportieren sollte (Ergebnispromotion), zum andern einen kritischen Dialog innerhalb des Unternehmens ermöglichen (Dialog als Prozess der Wissensschöpfung).

ERGEBNIS

Rücklaufquote von 2%

KLEINE REFLEKTIONSEBENE

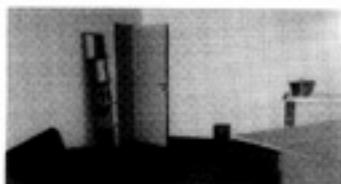
Diese geringe Quote liess sich einerseits durch zu "akademische Ausdrucksweise", sowie mangelnde bzw. nicht erkennbare Relevanz für die eigene Arbeit erklären. Darüberhinaus wurde die Enttäuschung durch das Scheitern vorangegangener mechanistischer Veränderungsprozesse genannt. Die Beteiligung an der Formulierung der Fragestellung, des Problems oder der Zielsetzung, erhöht das Commitment. Es ist für diesen Fall mit sinkenden Kontroll- und Durchsetzungskosten zu rechnen, die bei der reinen Promotion "vorformulierter" Probleme und Lösungen wie gesehen anfallen. Ebenso lässt sich vermuten, dass die unpersönliche Form eines Schriftstückes den Bestimmungsmomenten eines Dialoges zuwiderläuft. Dokumente sind i.d.R. Träger von Anweisungen, die selten Dialog sondern Erfüllung einfordern. Die notwendige Differenz war nicht für den einzelnen in seinem persönlichen Erfahrungshorizont erlebbar; die intendierte Selbstbeobachtung wurde dementsprechend durch das Ignorieren eben dieser Anforderung beantwortet.

Exkurs DayLight

Administrative
Mitarbeiter

KLEINE REFLEKTIONSEBENE

Die Differenz durch die Spannung zwischen gegen-
über dem zukünftigen Szenarien erzeugt. Für
MitarbeiterInnen, die nur die einseitige Anweisung in Kommunikation
kennen, wirkte die plötzliche, intensive Aufmerksamkeit auf das, was
sie nicht wussten, wie ein Schlag. Die Selbstwahrnehmung als
Gruppe wurde durch die geringe Rücklaufquote (2%) von
Problemen möglich, was für alle Ausendienstler äusserst erstaunlich
war, da sie der Ansicht waren, dass sich Einzelkämpfer-Mentalität
und Gruppenarbeit ausschliessen. Von allen war jedoch
erkannt, dass es für eine Gruppe nicht ausreichen muss, sondern
sondern die Möglichkeit der einzelnen Mitarbeiter eine
Qualität zu erzeugen.



Projektbüro - steht auf dem Türschild hinter welchem sich die Institutionalisierung des Lernprozesses befindet. Es ist ein Ort des besonderen Dialoges, der zu Irritation und Selbstwahrnehmung auffordert.

ERGEBNIS

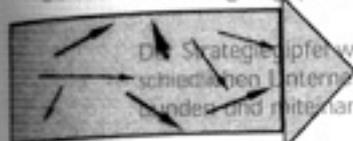
Die Notwendigkeit dieser Räume, deren Ausgestaltung und Nutzung blieb für die Mehrzahl der MitarbeiterInnen unklar. Indifferenz bis expliziter Ablehnung derartiger Initiativen wurden geäußert.

KLEINE REFLEKTIONSEBENE

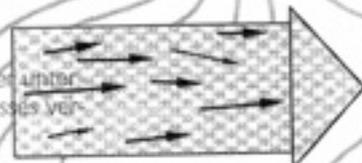
Wiederum ist eine mangelhafte Promotion zu vermerken, d.h. der (un-)mittelbare Nutzen für die Organisation wurde nicht kommuniziert. Allerdings hatte die Irritation durch die Möbel (Roericht-Stühle und Container sowie Tische in Stehhöhe) insofern positive Konsequenzen, als das mehrere MitarbeiterInnen die Nachfrage nach ebensolchen Möbeln äusserten. Die Möbel forderten zum Ausprobieren auf, was eine spielerische und damit entspannte Gesprächssituation schuf.



5.4.5. Strategiegipfel



Der Strategiegipfel war ein Forum, auf dem die Erfahrungen der unterschiedlichen Unternehmensbereiche im Rahmen des Lernprozesses verbunden und miteinander ins Gespräch gebracht wurden.



ERGEBNIS

Auf Plenumsebene wurde kein Ergebnis erzielt, ausser die Feststellung, daß es unterschiedliche, z.T. widersprüchliche Sichten zu gemeinsamen Themen gab.

Allerdings wurden in den funktions- und hierarchieübergreifenden Arbeitsgruppen und Vereinbarungen getroffen, die sich auf Sachverhalte bezogen, die für die MitarbeiterInnen eine gute Prozesspromotion, zu sorgen, wurden. In der Redaktion wurde eine Mitarbeiter verständliche Sprache bei der Kommunikation in Redaktionsteams, neben den Ergebnissen, eine gute Atmosphäre der Zusammenarbeit sichergestellt.



KLEINE REFLEKTIONSEBENE

In der Kleinen Reflektionsebene wurde ein Erfahrungsaustausch über die einzelnen Projekte ermöglicht, das es ähnliche Lösungsmöglichkeiten in verschiedenen Bereichen gibt. Durch die Entdeckung verschiedener Ideen und Meinungen über überraschende Zusammenhänge und die Auseinandersetzung mit neuen Ideen und Meinungen. Alle MitarbeiterInnen wurden über die Ergebnisse der Kleinen Reflektionsebene in den Redaktionsteams über die Ergebnisse informiert.



5.4.5. Strategiegipfel

Der Strategiegipfel war ein Forum, auf dem die Erfahrungen der unterschiedlichen Unternehmensbereiche im Rahmen des Lernprozesses verbunden und miteinander ins Gespräch gebracht wurden.

ERGEBNIS

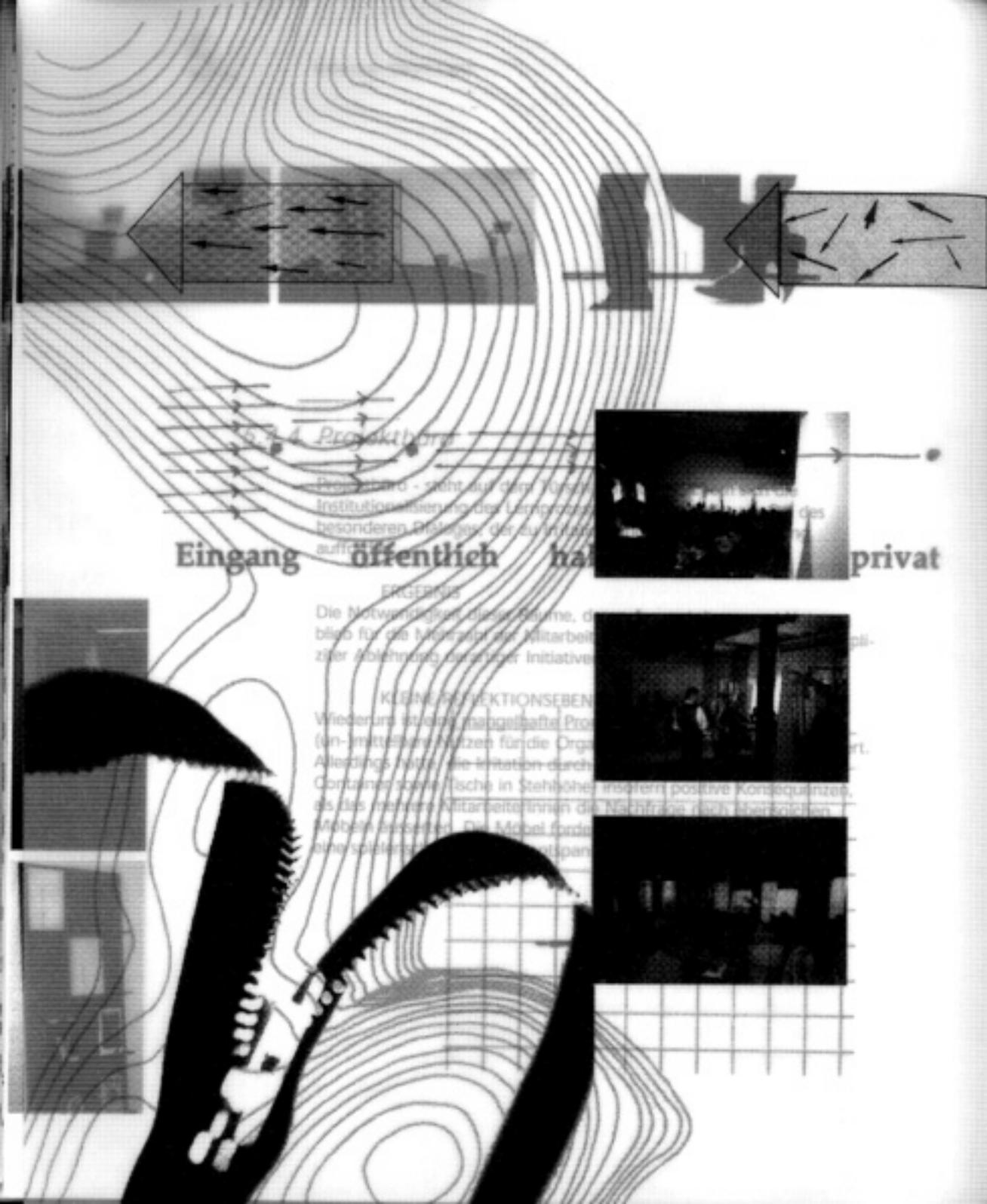
Auf Plenumsebene wurde kein Ergebnis erzielt, ausser die Feststellung, daß es unterschiedliche, z.T. widersprüchliche Sichten zu gemeinsamen Themen gab.

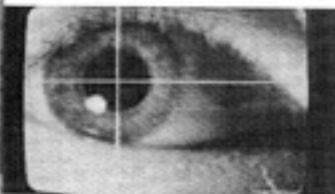
Allerdings wurden in den funktions- und hierarchieübergreifenden Arbeitsgruppen konkrete Ergebnisse und Vereinbarungen getroffen, die sich auf Sachprobleme konzentrierten.

Um für eine, der Organisation angemessenen Prozesspromotion, zu sorgen, wurde ein Redaktionsteam aus Mitarbeiterinnen zusammengestellt, die die Ergebnisse in eine für alle Mitarbeiter verständliche Sprache brachten. Wichtig erschien dem Redaktionsteam, neben den Ergebnissen, auch darzustellen, welche gute Atmosphäre der Zusammenarbeit während dieses Tages entstanden ist.

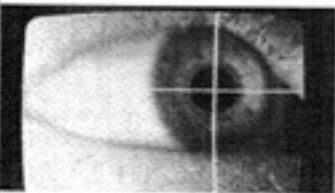
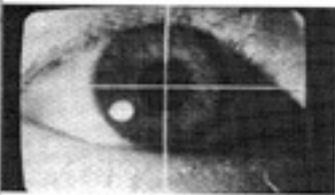
KLEINE REFLEKTIONSEBENE

In der Zusammenführung und dem Erfahrungsaustausch über die einzelnen Initiativen konnten die TeilnehmerInnen feststellen, dass es ähnliche Problemstellungen und angedachte Lösungsmöglichkeiten in verschiedenen Bereichen des Unternehmens gibt. Durch die Entdeckung verschiedener Gemeinsamkeiten entstanden überraschende Lernmomente und die Erkenntnis, wieviele unterschiedliche Lösungswege es doch geben kann. Darüberhinaus war ein wesentlicher Aspekt die Anerkennung des anderen und die Auseinandersetzung mit neuen Ideen und Meinungen. Alle MitarbeiterInnen wurden über die unmittelbare Ergebnispromotion des Redaktionsteams über die Ereignisse informiert. Wir haben gelernt.





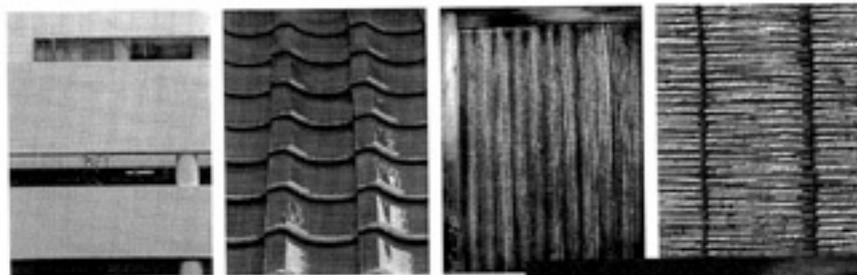
Auge
The Media Lab
Stewart Brand



5.5. Grosse Reflektionsebene

„Damit wird die Rolle der Führung klar. Die Führung muss von Anfang an etwas haben, das ich eine „formlose Vorahnung nenne, das heisst, eine ganz bestimmte machtvolle, aber noch dunkle Intuition, die grundlegende Umrisse andeutet. Was sie bei der Arbeit am meisten entwickeln muss, ist die Fähigkeit des Hinhörens. Tag für Tag, während sie sich einmischt, Fehler macht oder dem zuschaut, was an der Oberfläche passiert, muss sie innerlich hinhören, den geheimen Bewegungen des verborgenen Prozesses lauschen. Davon geleitet, wird sie ständig unzufrieden sein, wird immer wieder annehmen oder verwerfen, bis ihr Ohr plötzlich den geheimen Klang vernimmt, auf den sie gewartet hat, und ihre Augen sehen die innere Form, die darauf lauert, zum Vorschein zu kommen. An der Oberfläche aber müssen alle Schritte konkret und vernünftig sein. Fragen von Sichtbarkeit, Tempo, Deutlichkeit, Artikulation, Energie, Musikalität, Abwechslung und Rythmus - sie alle müssen strikt praktisch und professionell beobachtet werden. Die Arbeit wird von einem Handwerker geleistet, es gibt keinen Platz für falsche Mystifikation oder pseudomagische Methoden. Das ist ein Leitprinzip. Deshalb stellt ein Prozess ständiger Wandlung nicht einen Vorgang der Verwirrung, sondern des Wachstums dar. Darin liegt der Schlüssel der Führung. Dies ist das Geheimnis. Wie Sie sehen, ist es ein offenes Geheimnis.“⁽²⁹⁾

P. Brook





Hierarchie
Süddeutsche 12.1.96

Eine zusammenfassende Beurteilung dieses Veränderungs- und Problemlösungsprozesses im Hinblick auf die Fragestellung dieser Arbeit zeigt folgende Aspekte:

Unternehmenspolitische Landkarte

Organisationen lösen Probleme in der Regel mittels Hierarchie; denn diese sichert, wenn schon nicht sachlich, so zumindest personell die Entscheidbarkeit der Probleme. Sie berücksichtigt dabei jedoch nur das Wissen der „Entscheidungsträger“; die Erfahrung und das Wissen der „Untergebenen“ bleibt unausgesprochen oder unberücksichtigt. Innerhalb einer Hierarchie werden Handlungen mittels Anweisung bezüglich des Ablaufes und/oder des Ergebnisses koordiniert. Fragen der Mündigkeit oder Beteiligung der von einer Entscheidung Betroffenen spielen in der Regel keine Rolle. Diesen Raum kann man als anweisungs- oder ergebnisorientiert bezeichnen. Auch bei DayLight war diese Form der Problemlösung die vorherrschende. Immerhin hat die Organisation erkannt, dass die innerhalb der Hierarchie identifizierten Probleme möglicherweise besser in einem nicht-hierarchischen Zusammenhang gelöst werden können. Die Alternative zur Hierarchie besteht in der Schaffung einer diskursiven Situation, in der Argumente auf Augenhöhe und damit gleichrangig und unabhängig von der Stellung des Autors innerhalb der Hierarchie formuliert und erörtert werden können: in der Heterarchie. Sowohl der Führungsworkshop als auch der Aussendienstworkshop bis hin zu dem Strategiegipfel sind Räume, in denen dies ermöglicht wurde. Die Chance besteht in der gegenseitigen Ernst- und Wahrnehmung sowie der sanktionsfreien Äusserung von Ideen und Vorstellungen. Eine derartige Situation kann man als dialog- bzw. verständigungsorientiert bezeichnen.

Mein Beitrag

Unter diesen beiden Gesichtspunkten stellt sich die Frage nach dem Beitrag des Designers?

Der Beitrag des Designers in den Dialogischen Situationen, umfasste die Workshop-Supervision, die inhaltliche Aufbereitung und Reflektion, sowie die Gestaltung des Kontextes in den Workshops und Seminaren. Dabei standen einerseits im Fokus Gegensätze wie Wohlbefinden /Irritation und andererseits Eigen- und Fremdwahrnehmung. Dabei wurde die während der „workends“ erprobte Methode der „Echtzeit-Dokumentation“ verwendet und weiterentwickelt. Die Leistung dieser Form der Dokumentation spielt für die Wahrnehmung und den „Produktionsprozess“ eine entscheidende Rolle: den TeilnehmerInnen kann auf diese Weise der Prozess der sozialen Wirklichkeitsentstehung - vom Gedanken über das Wort bis hin zur Vereinbarung- transparent und erlebbar gemacht werden. Desweiteren stellt die Abschlussdokumentation ein „greifbares“ Ergebnis des gemeinsamen Prozesses dar. Insgesamt hat sich dabei die Rolle des Designers vom Dienstleister zum gleichwertigen Mitgestalter der Seminare und Workshops vollzogen. Die Fähigkeit der nutzerorientierten Gestaltung war für die eher eindimensional sprachorientierten Teilnehmer eine wichtige Ergänzung.

Die Gestaltung von sozialen Prozessen kann auf vielerlei Art und Weise erfolgen. Auch Hierarchie gestaltet soziale Prozesse. Für schöpferische Prozesse, die sich nur ausserhalb von Hierarchie realisieren lassen, ist Dialog die sinnvollste Form der Koordination. Eigen- und Fremdwahrnehmung sind hierzu unerlässlich. Voraussetzung hierfür ist die Anerkennung der Position des Gegenübers einerseits und die Wahrnehmung der Differenz zur eigenen Position andererseits. Nur der Blick auf die eigenen handlungsleitenden Theorien birgt die Chance, neue Dinge zu entdecken oder alte zu sehen und damit neue Handlungsmöglichkeiten zu gewinnen. Hierbei leistet der Designer⁴ aufgrund seiner Fähigkeiten einen entscheidenden Beitrag.



Dolly
Time 10.3.97

Die Fähigkeiten des Designersⁿ

- schnelle/kurze **Kopf-Hand-Verbindung**
- die **okkasionelle Vernunft**, d.h. eine leitende Vernunft, die sich aus dem Fall ergibt/am Fall orientiert, auf dieser Ebene auch eine Rückkopplungs-Praxis.
- **synthetisierende Ausrichtung**, d.h. im Gegensatz zu den Wissenschaften keine analytische „Triebstruktur“.
- die Fähigkeit, sich „auf die Socken machen“ zu können, das **Sich-in-Bewegung-setzen** (Hinweis Karin: ID IV-Sprung in die Sache), meint: die Fähigkeit, bei z.B. konzeptueller Blockade darauf vertrauen zu können, dass ein „Sprung in die Sache“ auch zu einem Lösungsansatz führt.
- ist eine ahistorische Haltung hilfreich?
Nicht unbedingt, wichtig ist das Studieren/**Erkennen von Unterströmungen**/ Entwicklungsverläufen, also weder klassisch-historisches Wissen noch historische Ignoranz.
- **Improvisation** als die Fähigkeit sich schnell auf neue Situationen einstellen und ihre Zusammenhänge erkennen zu können.
- das Machen, meint: **das Unternehmerische** (Otto zitiert Littman: die Unternehmer interessieren sich für euch nur, wenn sie in euch etwas von sich selber sehen können).
- **Darstellung**, heisst: ein grosses, vielseitiges Darstellungs-Repertoire, das immer auf hohe Anschaulichkeit zielt; setzt gute Kenntnisse unterschiedlicher Wahrnehmungen voraus.
- Nachtrag: **Mustererkennung** oder die Fähigkeit im Chaos Ordnungen (= Muster) zu erkennen.

1 ● Die Philosophen haben die Welt interpretiert.
Die Unternehmer haben die Welt unbewusst verändert.
Jetzt kommt es darauf an, die Welt zu gestalten.



Die These ist provokant: Unsere Zukunft ist vor allem eine Frage des Designs. Denn Design ist "Koinzidenz von grossartigen Ideen" aus Wissenschaft, Kunst und Praxis. Design steht nicht mehr nur für Dreidimensionalität, es ist vieldimensional, die Gestaltung von Raum und Zeit, von Prozessen und Systemen.

Führung bedarf der intuitiven/kreativen Gestaltung.



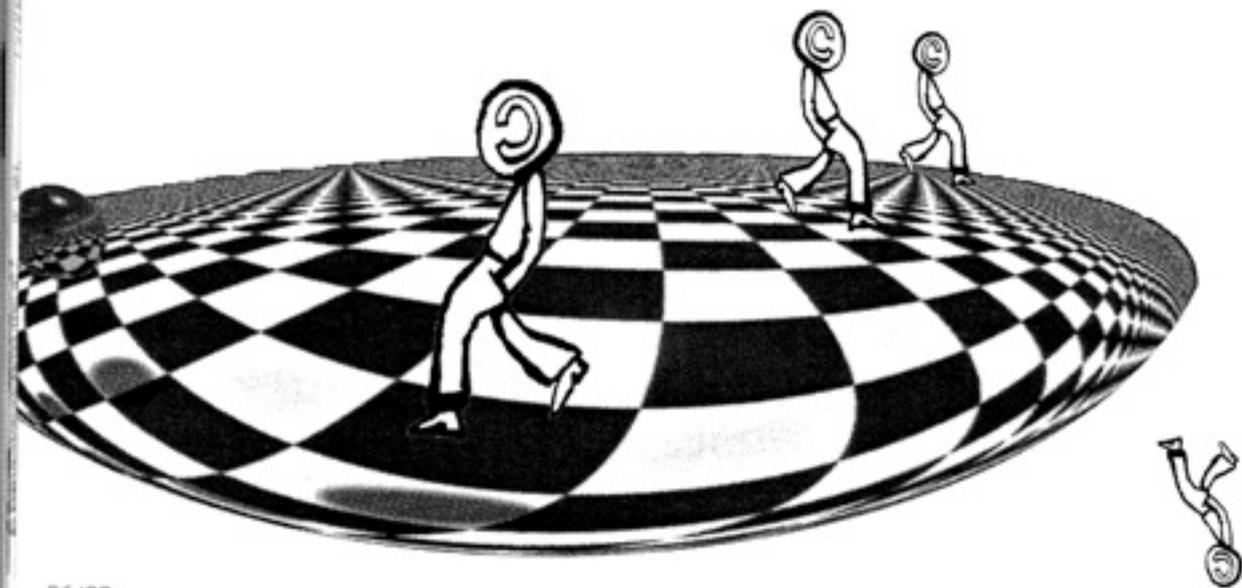
Unsere Führungskultur ist auf den ausschliesslichen Gebrauch der effizienten Kausalität fixiert, bei der die Ursache der Wirkung vorausgeht. Obwohl das wissenschaftliche Erklärungsprinzip nur eins von verschiedenen Möglichkeiten der Ursächlichkeit ist. Es geschieht oft, dass wir beobachtete Phänomene nicht verstehen, oder nicht sehen, wenn wir keine effizienten kausalen Erklärungen dafür haben. Die Lösung dieses Problems ist die Einbeziehung des Designs^o, das Design^o verbindet das logische Prinzip mit der Kunst also der Intuition. Kernpunkt des Designs^o ist die Pluralität, die Bewegungsfähigkeit zwischen mehreren mentalen Modellen.

rational
analytisch
dualistisch
ichzentriert
reduktionistisch
pragmatisch
schlau

bikameral
bimodal
pluralistisch
weltzentriert
komplex
taoistisch
weise

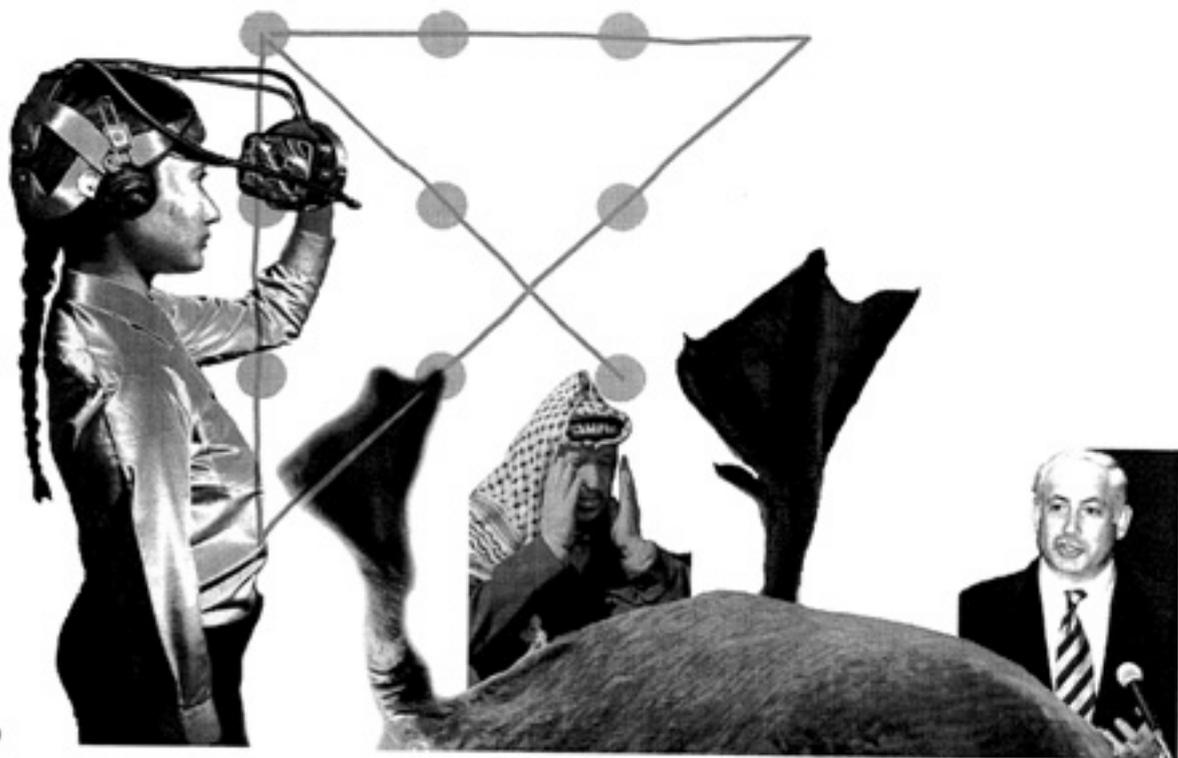
intuitiv
synthetisch
monistisch
ichzentriert
global
mystisch
naiv

Designⁿ schafft Irritation und Differenz.



Wenn man sich innerhalb eines Systems befindet, ist man oft blind für die Probleme und Schwachpunkte desselben. Der Designerⁿ, so meine These, bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Differenz und Identität, in das er das zu begleitende Unternehmen hineinzieht. Er ist der Unruhestifter und bringt Irritation in das Unternehmen in dem er jeder Unterscheidung eine andere entgegensetzt. Das Wesensmerkmal der Unterscheidung ist, dass sie immer eine asymmetrische Form konstruiert. Die Unterscheidung und ihre Aussenseite sind dem Beobachter zum Zeitpunkt des Unterscheidens verborgen und unbewusst. Dennoch wird sie nicht zufällig getroffen. Der Beobachter hat sehr wohl Kriterien anhand derer er Luft als Information auswählt und nicht etwas anderes.

Designⁿ ist die Unterstützung von Selbstwahrnehmung und Dialog.

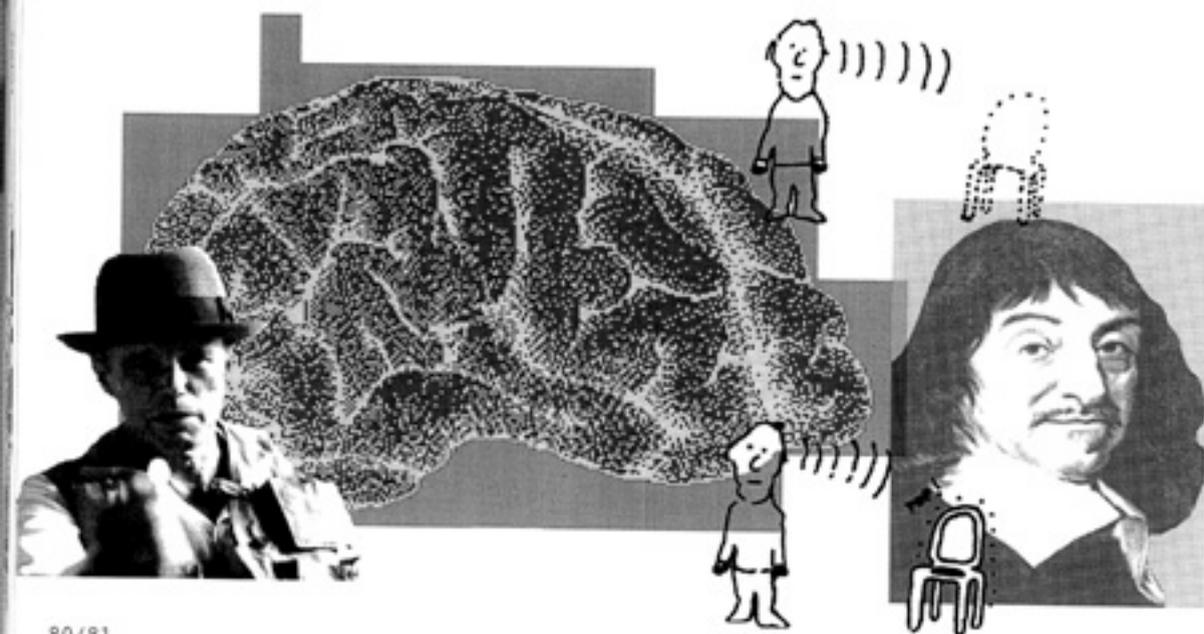


Irritation kann dazu veranlassen, sich selbst zu beobachten und die Annahme über eine Unterscheidung neu zu thematisieren. Ich möchte damit zeigen, dass Irritationen und Differenzen fruchtbar gemacht werden können, um die eigene Identität, oder die Ziele des Unternehmens und die Basis für die Entscheidungen umzudefinieren.

In Workshops wird eine weitere Reflektionsebene durch die permanente, zeitnahe Verbildlichung von Gedanken geschaffen. Der Designerⁿ verfügt hierzu über ein vielseitiges Darstellungs-Repertoire, das auf eine hohe Anschaulichkeit zielt, und über gute Kenntnisse unterschiedlicher Wahrnehmungsmuster.

Die Rolle des Designersⁿ ist die des Geburtshelfers, er unterstützt die Organisation bei der Schöpfung von Wissen und Selbsterkenntnis, indem er Irritationen herbeiführt und versucht, strukturelle Bedingungen dafür zu schaffen, sich mit ihnen auseinanderzusetzen um daraus zu lernen.

Designⁿ ist die permanente Neugestaltung von Wirklichkeit.



Wir konstruieren bzw. erfinden die Wirklichkeit ohne dass wir sie entdecken oder finden. Auf welchen Argumenten beruht diese These?

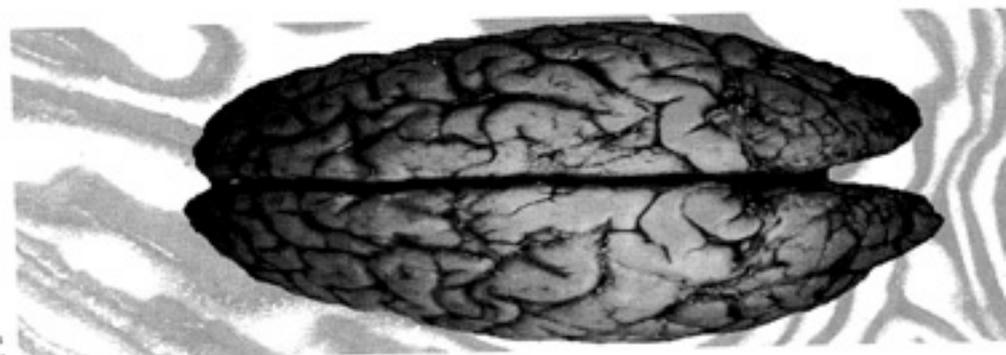
1. Beobachtungen sind nicht absolut, sondern relativ in bezug auf den Gesichtspunkt des Koordinatensystems des Beobachters (Einsteins Relativitätstheorie).
2. Beobachtungen beeinflussen das Beobachtete in der Weise, dass die Hoffnung des Beobachters, Vorhersagen machen zu können, gegenstandslos werden (Heisenbergs Unschärferelation).

Was heisst das?

Wir leiten aus der objektiven Wirklichkeit Theorien ab, die prädisponiert sind durch unseren Glauben, dass die Wirklichkeit unabhängig von uns existiert. Die meisten Disziplinen unterliegen diesem Irrglauben und glauben deshalb, genau zu wissen, was die Probleme sind und mit welchen Tools die Probleme dieser Welt gelöst werden können. Traditionelle Theorien verlieren zunehmend an Gültigkeit, weil sie in ihrer Absolutsetzung den zu behandelnden Gegenstand verletzen. Vor diesem Hintergrund wird das politische Versagen verständlich, die Wirklichkeit entzieht sich unserer Wahrnehmung und dadurch werden die cartesianischen Tools bedeutungslos. Der Physiker Max Planck schreibt hierzu :

1. Es gibt eine reale Welt, die unabhängig von unserem Akt des Erkennens existiert.
2. Die reale Aussenwelt ist nicht unmittelbar erkennbar.

Die Herausforderung ist es, angesichts dieser Bedingungen handlungsfähig zu bleiben, dazu bedarf es einer horizontal orientierten Disziplin. Das Design^o ist gleichermaßen rational wissenschaftlich, wie auch intuitiv künstlerisch orientiert. Der Designer^o denkt bikameral, das heisst mit Hilfe des ganzen Vernunfthirns. Er kann gleichzeitig oder nacheinander, in flexibler und dynamischer Interaktion, mit beiden Hirnhemisphären denken. Er kann intuitiv denken und dann die Resultate dieses Denkens kritisch rational begründen. Und er kann kritisch rational denken und dann mit Hilfe der Intuition erahnen, ob er dabei das Wesentliche erfasst oder verpasst hat. Auf das oben Beschriebene konstruktivistische Problem heisst das: Der Designer^o versucht durch Bezugsetzung der Aktivitäten verschiedener Sinnesorgane, das Problem zu erkennen, für dieses Problem konzeptuelle Werkzeuge zu entwickeln und dann in die Phase des Machens zu kommen.



Hirn
The Body

Designⁿ ist das Gestalten sozialer Prozesse.



Diese These mag auch dem herkömmlichen Gestalter dreidimensionaler Dinge selbstverständlich erscheinen, bedarf es doch z.B. bei der Gestaltung eines Stuhles Einblicke in die sozialen Gewohnheiten des Nutzers. Der Output des tradierten Gestalters beinhaltet immer die Verdinglichung des sozialen Prozesses. Beim vieldimensionalen Gestalter ist die Verdinglichung nicht Bedingung. Die zentrale Frage, die sich der Gestalter heute stellen muss, kann nicht mehr sein, wie sitzt die Menschheit auf welchem Stuhl, sondern wie lange sitzen wir noch auf dem Stuhl. Das „Wie lange“ ist eine Frage der Zeit und überwindet die Dreidimensionalität. Die Zeit löst das Primat der Dinglichkeit ab und fordert eine neue vieldimensionale Perspektive heutigen und zukünftigen Gestaltens.

„Gedankenformen

Wie wir unsere Gedanken bilden.

Sprachformen

Wie wir unsere Gedanken in Worte umgestalten.

Soziale Plastik

Wie wir die Welt, in der wir leben, formen und

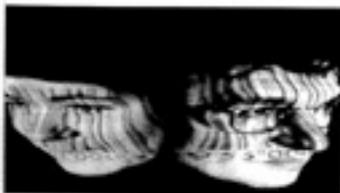
gestalten: Plastik ist ein evolutionärer Prozess,

jeder Mensch ein Künstler.“⁽³⁰⁾

J. Beuys



Musical score for piano, featuring a treble and bass staff. The treble staff contains a series of chords, and the bass staff contains a melodic line. Dynamics include *f* and *dim.* (diminuendo). There are also asterisks (*) and 'x' marks on the notes.



Code
Wired 6.96

7.1. Anhang

- 01 Vgl. Bateson, Gregory: Geist und Natur.
- 02 Vgl. Knaurs Lexikon.
- 03 Vgl. Pfalz: Enzyklopädie der Mathematik.
- 04 Vgl. Gabler, Thomas: Gabler Wirtschafts-Lexikon.
- 05 Vgl. Borngräber, Christian (Hrsg.): Grafe, Koerner: S. 92
- 06 Vgl. Segal, Lynn: Das 18. Kamel oder die Welt als Erfindung. S. 29
- 07 Vgl. Kappler, Ekkehard, In: Wittener Jahrbuch für ökonomische Literatur. S. 304
- 08 Vgl. Toben, Bob: Raum-Zeit und erweitertes Bewusstsein. S.16
- 09 Vgl. Kandinsky, Wassily: Über das Geistige in der Kunst. S. 10
- 10 Vgl. Scharmer, Claus Otto: Ästhetik als Kategorie strategischer Führung.
- 11 Vgl. Kappler, Ekkehard: Was kostet eine Tasse? Oder: Rechnungswesen und Evolution. S. 293
- 12 Vgl. Burckhardt, Lucius: Die Kinder fressen ihre Revolution.

- 13 Vgl. Müller, Heiner: Die Zeit: Die Krise muss noch grösser werden. Nr. 9, 1997
- 14 Vgl. Nietzsche, Friedrich: Der Wille zur Macht.
- 15 Vgl. Kieser, Alfred: Organisationstheorie. S. 68
- 16 Vgl. Kieser, Alfred: Organisationstheorie. S. 68
- 17 Vgl. Taylor, Frederick: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. S. 19
- 18 Vgl. Harlan, Volker: Was ist Kunst? Werkstattgespräche mit Beuys. S. 14
- 19 Vgl. Wittgenstein, Ludwig: Tractatus logico-philosophicus. S. 112
- 20 Vgl. Scharmer, Claus Otto: Ästhetik als Kategorie strategischer Führung. S. 91
- 21 Vgl. Harlan, Volker: Was ist Kunst? Werkstattgespräche mit Beuys. S. 14
- 22 Vgl. Guntern, Gottlieb: Im Zeichen des Schmetterlings. S. 204
- 23 Vgl. Guntern, Gottlieb: Im Zeichen des Schmetterlings. S. 207
- 24 Vgl. Senge, Peter: Die fünfte Disziplin. S. 18-19
- 25 Vgl. Kieser, Alfred: Organisationstheorie.
- 26 Vgl. Kandinsky, Wassily: Über das Geistige in der Kunst. S. 9
- 27 Vgl. Baecker, Dirk: Postheroisches Management. S. 154
- 28 Vgl. Kirsch, Werner: Eine Annäherung aus der Perspektive der Unternehmensführung. S. 148
- 29 Vgl. Brook, Peter: Das offene Geheimnis. S. 153
- 30 Vgl. Harlan, Volker: Was ist Kunst? Werkstattgespräche mit Beuys. S. 13



Dream
Wired 1.97

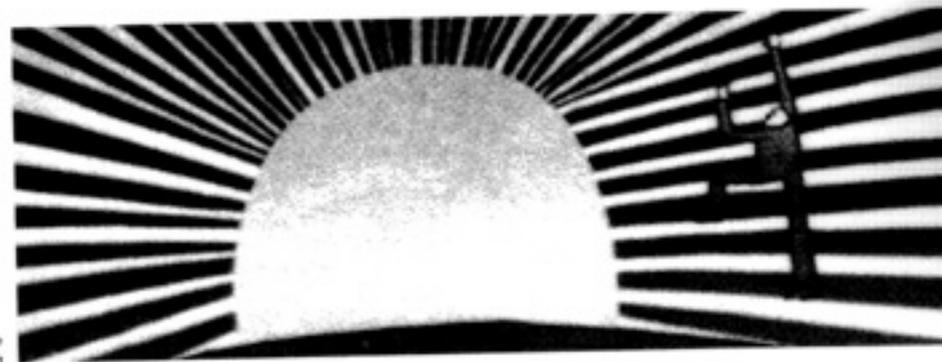
7.2. Literaturnachweis

- Baecker, Dirk: *Postheroisches Management*. Ein Vademecum. Merve, Berlin (1994)
- Baecker, Dirk: *Betrieb und Kultur*. In: Die Tageszeitung Sonnabend/Sonntag 4./5. Januar 1997
- Bateson, Gregory: *Geist und Natur*. Suhrkamp, Frankfurt am Main (1987)
- Brook, Peter: *Das offene Geheimnis*. Fischer, Frankfurt am Main (1994)
- Burckhardt, Lucius: *Die Kinder fressen ihre Revolution*. DuMont, Köln (1985)
- Descartes, René: *Discours de la méthode*. Meiner, Hamburg (1960)
- Fischer, Ernst Peter: *Die aufschimmernde Nachtseite der Wissenschaft*. Libelle, CH Lengwil (1995)
- Friedman, Yona: *Machbare Utopien*. Absage an geläufige Zukunftsmodelle. S. Fischer, Frankfurt am Main (1977)
- v. Foerster, Heinz: *Wissen und Gewissen*. Suhrkamp, Frankfurt am Main (1993)
- Fukuoka, Masanobu: *Rückkehr zur Natur*. Pala, Fulda (1987)
- Fukuoka, Masanobu: *Rückkehr zur Natur*. Pala, Fulda (1987)
- Gabler, Thomas: *Gabler Wirtschafts-Lexikon*. Dr. Th. Gabler, Wiesbaden (1988)
- Goeudevert, Daniel: *Wie ein Vogel im Aquarium*. Aus dem Leben eines Managers. Rowohlt, Berlin (1996)
- Gorz, André: *Wege ins Paradies*. Rotbuch, Berlin (1984)
- Harlan, Volker: *Was ist Kunst*. Werkstattgespräche mit Beuys. Urachhaus, Stuttgart (1986)
- Kieser, Alfred: *Organisationstheorien*. Kohhammer, Köln (1995)
- Kirsch, Werner: *Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität*. Barbara Kirsch, München (1992)
- Kirsch, Werner: *Betriebswirtschaftslehre. Eine Annäherung aus der Perspektive der Unternehmensführung*. Barbara Kirsch, München (1992)
- Knoblauch, Thomas: *Die Möglichkeit des Neuen- Innovation in einer lernenden Unternehmung*. M&P, Stuttgart (1996)
- Koren, Leonard: *Wabi-sabi, für Künstler, Architekten und Designer*. Wasmuth, Tübingen (1994)
- Lighthman, Alan: *Und immer wieder die Zeit*. Einstein's dreams. Hoffmann und Campe, Hamburg (1996)
- Maturana, Humberto: *Was ist erkennen?* Pieper, Hamburg (1994)
- Miller, Alice: *Das Drama des begabten Kindes*. Suhrkamp, Frankfurt am Main (1979)
- Müller-Merbach, Heiner: *Philosophie-Splitter für das Management*. 16 praktische Handreichungen für Führungskräfte. Die, Bad Homburg (1995)

- Nietzsche, Friedrich: *Also sprach Zarathustra*. Ein Buch für alle und keinen. Carl Hanser, München (1967)
- Nietzsche, Friedrich: *Der Wille zur Macht*. Versuch einer Umwertung aller Werte. Carl Hanser, München (1969)
- Scharmer, Claus Otto: *Ästhetik als Kategorie strategischer Führung*. Der ästhetische Typus von wirtschaftlichen Organisationen. Urachhaus, Stuttgart (1991)
- Scharmer, Claus Otto: *Reflexive Modernisierung des Kapitalismus als Revolution von innen*. M&P, Stuttgart (1995)
- Segal, Lynn: *Das 18. Kamel oder die Welt als Erfindung*. Zum Konstruktivismus Heinz von Foersters. Piper, München (1988)
- Senge, Peter: *Die fünfte Disziplin*. Klett-Cotta, Stuttgart (1996)
- Taylor, Frederick: *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. Piper, München (N.Y. 1960)
- Toben, Bob: *Raum- Zeit und erweitertes Bewusstsein*. Synthesis, Essen (1980)
- Wagner, Rainer: *Praxis der Veränderung in Organisationen*. Verlag Für Angewandte Psychologie, Göttingen (1995)
- Wilson, Robert Anton: *Die illuminati Papiere*. Rowohlt, Hamburg (1983)
- Wittgenstein, Ludwig: *Tractatus logico-philosophicus*. Suhrkamp, Frankfurt am Main (1960)



Milose
Mired 5.94



The Phenomenon of Change
J.M. Folon



Neu?
Zeit 10.2.95

8.1. Das Neue

"Papa, wissen Väter immer mehr als Söhne?"

"Ja."

"Papa, wer hat die Dampfmaschine erfunden?"

"James Watt."

"... aber Papa, warum hat sie dann nicht James Watts Vater erfunden?"

Der Vater schweigt.

"Ich weiss es", sagt der kleine Junge plötzlich. "Ich weiss, warum es nicht James Watts Vater war. Weil nämlich erstmal ein anderer was denken mußte, bevor irgendwer eine Dampfmaschine bauen konnte. Ich meine, so was wie - ich weiss nicht - aber es musste eben irgendwer Öl entdeckt haben, bevor jemand eine Maschine bauen konnte."

"Ja", schaltet sich der Vater erleichtert ein. "Ich meine, es bedeutet, dass alles Wissen irgendwie miteinander verstrickt ist oder verwoben, wie ein Stück Stoff, und jedes Stück Wissen hat nur Sinn und Nutzen durch die anderen Stücke."⁽¹⁾

G. Bateson

8.2. Was ist Innovation

Zunächst kommt es mir so vor, als wäre die "Innovation" ebenso wie die "Vision", von der heute so gern geredet wird und die von vielen gern herbeigeredet würde, inhaltlich im voraus gar nicht zu bestimmen. Vision und Innovation sind eine Art Titel, der für getane Arbeit, der Erfolg beschieden war, vergeben wird. "Was wirklich eine Innovation war, weiss man erst hinterher, wenn die Entwicklung des neuen Gedankens in Tiefe und Breite bekannt ist", und ich will gleich eine weit verbreitete Meinung hinzufügen: Was wirklich eine Innovation ist, weiss man erst dann, wenn der neue Gedanke praktisch erfolgreich war.⁽²⁾

"Jeder Verweis auf kulturelle, ästhetische oder inhaltliche Kriterien lässt sich bei solcher Analyse als Zusatzreklame abtun, die nur das unkundige Publikum anspricht. Die Interpretation des Neuen als Ergebnis einer Orientierung am Markt ist gar keine so neue Idee. ... Innovationen, die unter dem Einfluss der heterogenen Wirklichkeit oder des Anderen entstanden sind, gelten als authentisch und gegen das herrschende Sozialsystem gerichtet. Die nicht-authentischen, nur von Marktstrategien diktierten Innovationen versteht man hingegen als systemstabilisierend."⁽³⁾

Welch ein Irrtum, läßt sich hier ergänzen: Als wenn wir nicht wüssten, dass die Subkultur von heute die Avantgarde von morgen ist und die Kultur von übermorgen.



Nie gegen
Wired 5.96

8.3. Bedürfnisse

Ein Produkt findet offenbar dann den besten Anklang, wenn es den Bedürfnissen seiner Käufer bestmöglich und besser als andere Produkte Rechnung trägt. Dieser Sachverhalt ist nur erreichbar, wenn der Hersteller die Bedürfnisse seiner Käufer kennt und von allen Möglichkeiten ihrer Befriedigung die Beste realisiert. Kein Problem in einer Idealen Welt, in der alle Bedürfnisse offen zutage liegen, einander nicht widersprechen und sich im Zeitablauf nicht ändern. In der Realität sind die Bedürfnisse unscharf definiert, nach Individuen zersplittert, miteinander konkurrierend und durch äussere Ereignisse, Medienaussagen sowie die Berührung mit neuen Angeboten einem ständigen Wandel unterworfen.

8.4. Vielfalt ordnen

Damit ist klar, dass der Produktdesigner einer überaus komplexen Vielfalt von Bedürfnissen und Möglichkeiten gegenübersteht. Erst dadurch, dass er im Hinblick auf sein Entwicklungsziel erfasst, ordnet und in Beziehung setzt, auch durch - zumindest vorläufiges - Zerschneiden schwächerer Interdependenzen zu Abgrenzungen kommt, gelangt er zu einem "zweckmässig zusammengesetzten Ganzen".¹⁴

H. Seiffert



8.5. Systemanalyse

Die Instrumente der Systemanalyse werden oft zu Entwicklungsaufgaben hinzugezogen, bestehend aus den linear aufeinanderfolgenden Schritten der Problemdefinition, der Beschreibung des Ist-Zustandes und der Ableitung des Soll-Zustandes, der Problemlösung.

Der Erkenntnis, der komplexen dynamischen Vielfalt, folgt aber, dass sich die Designaufgabe wohl nur im sehr einfach strukturierten Einzelfall für die Anwendung der Systemanalyse mit ihrer statischen Sicht eignet. Zu der Anwendung der Systemanalyse gesellt sich in der Regel noch das Tätigwerden von Spezialisten. Auch hier erweisen sich mangelnde Kommunikation und fehlende Sensibilität für Problemveränderung oft als fatale Ursachen von Misserfolg und nutzlosem Ressourceneinsatz.

„Vor allen Dingen wird es nicht in einem Sinne behandelt, der uns sehen liesse, wie dieses Abgebildete mit dem Abzubildenden interagiert. Dass man sich bemüht, genau abzubilden, ist unbestritten, aber eben gerade deshalb bestreitbar. Denn dass das Abzubildende durch seine Abbildung das Abgebildete verändert, weil es im Sinne der Unschärferelation selbst Bestandteil des Abzubildenden bzw. des Abgebildeten ist, also nie genau abbilden kann, wird fatalerweise nicht reflektiert.“¹⁵

E. Kappler

8.6. Komplexe dynamische Vielfalt

Wie kann nun die, "komplexe dynamische Vielfalt" welche einen Teil unseres Designproblems ausmacht, in der Entwicklung berücksichtigt werden. Die folgende Darstellung beschreibt die Vorgehensweise bei einem Vor-Ort-Entwerfen bei Professor Hans (Nick) Roericht an der HdK in Berlin.

8.7. Vor-Ort-Entwerfen

Vor-Ort-Entwerfen beschreibt eine Vorgehensweise, bei welcher der Kunde zu einem Teil des Entwicklungsteams wird. Man agiert in den echten Räumen, im Maßstab 1:1, mit dem Kunden, der mit den Gestaltungsvorschlägen leben und arbeiten soll. Es ist eine Massarbeit für ganz bestimmte Menschen mit ganz bestimmten Räumen und Tätigkeiten.

Aufbauten
Defying Gravity



8.7.1. Mehrere Inszenierungen

Es werden mehrere Versuchsaufbauten mit dem Kunden zusammen realisiert, mit welchen ein evolvierender Prozess zwischen Kunde, Produkt, und Entwickler gestaltet wird. Unbewusste Abweichungen vom Anforderungsprofil werden so ausgeschlossen. Dabei führen besondere Eigenschaften von den Inszenierungen zu Veränderungen der Wunschvorstellungen, weil sie neue Gestaltungsmöglichkeiten eröffnen, an die man vorher nicht gedacht hatte. Im Entwicklungsteam sollten alle Disziplinen vertreten sein, die für das Gelingen einen Beitrag zu leisten haben: Gestalter, Marketing, Produktion, Ingenieurwesen, Vertrieb und Einkauf.



Vorsprung
Mired 9.96

8.7.2. Wettbewerbsvorsprung

Die Realisierungsphase, durch welche das Produkt zur marktwirksamen Innovation wird, beginnt beim "Vor-Ort-Entwerfen" also bereits in der Erfindungsphase. Somit wird vermieden, dass der entwicklungsbedingte Wettbewerbsvorsprung durch eine überlange Umsetzungsphase wieder eingebüsst wird.

8.8. Gestalten sozialer Prozesse

Die Gestaltungsaufgabe für den Designer bei einer dialogorientierten Entwicklungsmethode liegt viel mehr bei der Gestaltung des sozialen Prozesses und sekundär bzw. unterstützend bei der Gestalt des Produktes. Und weil sich schliesslich die beschriebene Vorgehensweise bei der Lösung von Produktentwicklungsaufgaben als ein gemeinsames, zyklisches Frage-, Antwort- und Lernspiel zwischen den interessierten Partnern darstellt, ist es berechtigt, in dem Fall als von einem Anwendungsbeispiel der sokratischen Kunst zu sprechen, durch Fragen vorhandenes Wissen zu aktivieren und zu neuen Erkenntnissen zu kommen.



Matsushita
Wired 3.95

8.9. Matsushita

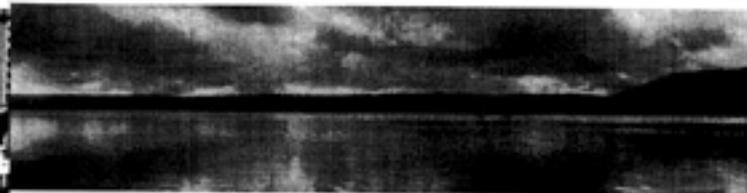
Ebenso lässt sich - sozusagen post festum - konstatieren, daß der von Konosuke Matsushita diagnostizierte Fehler des westlichen Managements, im dargestellten Fall wohl vermieden werden konnte.



Jack
The Passionate Collector

8.10. Aber

Am Anfang der Geschichte der von Mensch für Mensch angefertigten Dinge standen verschiedene Grundbedürfnisse wie Ernährung, Bekleidung, Behausung oder auch Verteidigung. Die scheinbar naturwüchsige Selbstverständlichkeit der Nutzendefinition geht allmählich verloren, immer grösser wird die Differenz zwischen Produkt und Grundbedürfnis. Somit entsteht eine Abnahme der Ähnlichkeit von Zielen, als Produktgestalter kann ich nicht mehr von meinen Bedürfnissen auf die anderer schliessen. Entwickeln wir diese Strategien wie Direktmarketing, Vor-Ort-Entwerfen, nur um mit unserem Produktwahn fortfahren zu können?



Nebel
Zeit 28.3.97

8.11. Nebel

"Papa, warum benutzt du übrigens drei Viertel deines Gehirns nicht?"
 "Oh, ja - das - weisst du, das Problem ist, dass ich auch Lehrer in der Schule hatte. Und die haben etwa ein Viertel meines Gehirns mit Nebel gefüllt. Und dann habe ich Zeitungen gelesen und auf das gehört, was andere Leute sagten, und da war ein weiteres Viertel vernebelt."
 "Und das andere Viertel, Papa?"
 "Oh - das ist der Nebel, den ich selbst erzeugt habe, als ich versuchte nachzudenken."⁶

G. Bateson

8.12. Anhang und Literaturnachweis

- 1 Vgl. Bateson, Gregory: *Ökologie des Geistes*. S. 53
- 2 Vgl. Kappler, Ekkehard: *Versuch zum systematischen Verhältnis von Betriebswirtschaftslehre und Wissenschaft und dem Wunsch nach Visionen für die Unternehmung*. S.60-77
- 3 Vgl. Groys, Boris: *Über das Neue - Versuch einer Kulturökonomie*. München und Wien 1992, S.45
- 4 Krauch, Systemanalyse, in: H. Seiffert und G. Radnitzky (Hrsg.), *Handlexikon zur Wissenschaftstheorie*. S. 339
- 5 Vgl. Kappler, Ekkehard: *Was kostet eine Tasse?* S.293 ff.
- 6 Vgl. Bateson, Gregory: *Ökologie des Geistes*. S.53

Literaturnachweis

Bateson, Gregory: *Ökologie des Geistes*. Frankfurt am Main 1985.

Kappler, Ekkehard: *Versuch zum systematischen Verhältnis von Betriebswirtschaftslehre und Wissenschaft und dem Wunsch nach Visionen für die Unternehmung*.
 In: Sollmann, Ulrich/Heinze, Roderich (Hrsg.): *Visionsmanagement - Erfolg als vorausgedachtes Ergebnis*. Zürich 1993, S.60-77

Kappler, Ekkehard: *Innovationen - Wie kommt das Neue in die Unternehmung?* Bertelsmann, Gütersloh (1996)

Knoblauch, Thomas: *Die Möglichkeit des Neuen - Innovation in einer lernenden Unternehmung*. M&P, Stuttgart (1996)

Lutz, Rüdiger, *Innovations-Ökologie*. Ullstein, Frankfurt am Main (1992)



Leonardo
Wired 12.94

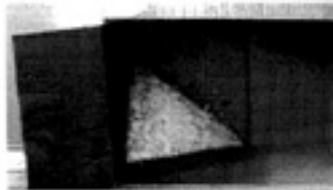


Was ist Kreativität?
Defying Gravity

9.1. Was heisst Kreativität?

„Der Mut, zu verwerfen, ohne sich entmutigen zu lassen, ist vielleicht das tiefste Geheimnis der „schöpferischen Menschen“. Enttäuschungen werden von ihnen als Ent-Täuschungen aufgefasst, d.h. als Erweiterung der Einsicht. Durch jedes Misslingen einer Handlung erspart man sich künftig, einen falschen Schritt zu tun. Man kann also sagen: Nicht die blosse „Betätigung“ der Kreativität kennzeichnet den schöpferischen Menschen; vielmehr ihre unaufhörliche, wiederholte, konzentrierte und selbstkritische Beschäftigung.“¹

K. Brodbeck



Was ist Kunst
Beuys
Volker Marjan

9.1.1. Beuys

Die Bewegung vom Chaotischen zum Geformten Gestalteten bezeichnet Beuys als Kreativität.

„Heute wird Chaos meistens verstanden als eine gestörte Ordnung, d.h. etwas, was geordnet war, fällt ins Chaos, wird ungeordnet. Aber mein Chaosbegriff ist ein sehr ursprünglicher. Alles kommt aus dem Chaos. Die Einzelformen kommen aus einem komplexen Ungerichteten. Das muss man sich vorstellen wie eine zusammenhängende, sehr komplexe Energie, die aber keine bestimmte, sondern eine unbestimmte Stossrichtung hat. Das Wörtchen „unbestimmt“ passt sehr gut auf den Chaosbegriff, wie ich ihn anwende. Und dann sind alles andere Bestimmungen davon. Nur aus dem Chaos kann etwas kommen. Aber das ist ein positiver Begriff von Chaos.“²

J. Beuys

9.1.2. *ex ante*

Der weitgefaste Anwendungsbereich des Begriffs Kreativität hat es uns schwergemacht, das Wesen der Kreativität als solche zu verstehen. Auf den verschiedensten Gebieten haben wir nach einheitlichen Verhaltensmustern gesucht; Beethoven, der eine Symphonie komponierte, Picasso, der ein Bild malte, Clerk Maxwell, der über den Elektromagnetismus theoretisierte. Die nachträgliche Beschreibung des Verhaltens ist bei der Identifizierung eines Vorgangs nicht viel wert. Zur Beschreibung spezifischer Verhaltensweisen in einem selbstorganisierten, musterbildenden System musste daher das Konzept des bikameralen Denkens erfunden werden.

9.2. Abhängigkeit und Kontingenz

Kreativität ist nicht die Beliebigkeit menschlicher Laune, es ist ein Wechselspiel zwischen dem Vorhandenen und dem Menschen. Am Beispiel der musikalischen Komposition lässt sich nachweisen, dass die der Musik innewohnende eigene Gesetzmässigkeit den Komponisten mehr in Besitz nimmt, als der Komponist das musikalische Material. Am Beispiel Schönbergs kann man zeigen, dass die Zwölftonmusik nicht die beliebig geniale Laune eines einzelnen war, sondern dass das musikalische Material sich des Komponisten bedient, um aus dem verborgenen hervorzutreten. Der Kreative sagt: „ich komponiere den Donner, ohne den Mythos zu verletzen.“

9.3. Sputnik

Als die UdSSR ihren ersten Sputnik auf die Erdumlaufbahn brachten, zeigte sich in den USA eine grosse Bestürzung; man glaubte, hinter dem Eisernen Vorhang würden kreativere Köpfe stecken als diesseits. Es setzte ein wahrer Boom zur Erforschung der Kreativität ein.

„Die Wissenschaftler haben ein Interesse daran, dass man an die plötzlichen Eingebungen, die sogenannten Inspirationen glaubt; als ob die Idee des Designers⁹, der Dichtung, der Grundgedanke einer Philosophie wie ein Gnadenschein vom Himmel herableuchtet. In Wahrheit produziert die Phantasie des guten Designers⁹ oder Denkers fortwährend Gutes, Mittelmässiges und Schlechtes, aber seine Urteilskraft, höchst geschärft und geübt, verwirft, wählt aus, knüpft zusammen; wie man jetzt aus den Notizbüchern Beethovens ersieht, dass er die herrlichsten Melodien allmählich zusammengetragen und aus vielfachen Ansätzen gewissermassen ausgelesen hat. Wer weniger streng scheidet und sich der nachbildenden Erinnerung gern überlässt, der wird unter Umständen ein grosser Improvisator werden können; aber die künstlerische Improvisation steht tief im Verhältnis zum ernst und mühevoll erlesenen Kunstgedanken. Alle Grossen waren grosse Arbeiter, unermüdlich nicht nur im Erfinden, sondern auch im Verwerfen, Sichten, Umgestalten, Ordnen.“¹³

F. Nietzsche

9.4. Neu für wen?

Wir müssen unterscheiden, für wen etwas neu und wertvoll ist. Täglich finden wir neue Lösungen, ob im Kleinen oder im Grossen, sie sind vielleicht nur für uns, möglicherweise für andere nützlich. Wie gross der Kreis ist, für den eine Handlung, ein Produkt, eine Dienstleistung neuartig bzw. nützlich ist, spielt für die Kreativität keine Rolle. Vielmehr ist dies dann ein nachgelagerter Prozess der Selektion, der Auswahl aus vielen alltäglich hervorgebrachten Leistungen und ihre Bewertung durch den Markt.



Ideen
Time 4.11.96

9.5. Woher kommt Kreativität?

„Kreativität ist unser lebendiges Potential. Die positive Quelle der Kreativität ist immer „vorhanden“. Leben heisst: kreativ sein.¹⁴ Jede unserer Handlungen ist eine Äusserung der Kreativität, lesen, gehen, schlafen. Wir können dann kreativ sein wenn wir es zulassen. Unsere Kreativität wird immer dann entfaltet, wenn wir ihr Raum geben. Im Zusammenhang mit dem gehen schreibt Kleist: „Wir brauchen Platz, um uns bewegen und die natürlich-kreative Intelligenz unserer Bewegungen entfalten zu können.“ Beim Denken ist es nicht anders. Kreativität entfaltet sich spontan und natürlich, wenn sie nicht eingeschränkt wird. Es ist für einen freien Umgang mit der eigenen Kreativität wichtig zu begreifen, dass der „Ort“ an dem sich Kreativität ereignet, nicht einfach der Kopf ist. Kreativität ereignet sich in unserem Erlebnisraum.

9.6. Von nichts kommt nichts

Wir können unsere Kreativität dann entfalten, wenn wir ihr Raum bieten und sie zulassen, nur wer diese Offenheit kennt, wird etwas Neues und Wertvolles entdecken können. Wie schaffen wir die Atmosphäre in der sich Kreativität entfalten lässt? Dies geschieht, wenn wir die Regeln des Spiels erkennen, und sie achtsam spielen. Sobald wir die Regeln eines Spiels kennen, können wir sie ändern; wir erlangen unsere Freiheit und damit unsere Kreativität wieder. Die Regeln der Kreativität sind implizit, dadurch subjektiv und nicht transportierbar. Das klassische Steuerungsprinzip welches als Sender-Empfänger-Kommunikation bezeichnet werden kann, ist gekennzeichnet durch die Vorstellung, dass Information von einem Sender zu einem Empfänger übertragbar ist, um dort Wirkung auszulösen. Kreativität erlangen wir demnach nur, wenn wir Kreativräume schaffen, die von Zeit, Ort und Situation, unabhängig sind.



Basketball
Defying Gravity

9.7. Soziale Kreativität

Der Begriff des „Sozialen“ umfasst prinzipiell alle Phänomene, in denen mehrere Menschen gemeinsam leben und handeln. Die früheste „Kreativitätstechnik“, ist der platonische Dialog, welcher als Dialog vorgeführt und entwickelt ist. Er offenbart, dass Kreativität nicht in die Elfenbeintürme einsamer Genies eingesperrt, sondern selbst ein sozialer Prozess ist. Während wir im individuellen Fall das kreative Produkt immer in die Hände desjenigen legen können, der eine Veränderung zuwege bringt, spielt in der Gesellschaft in Organisationen die Tatsache der Anerkennung eine entscheidende Rolle. Wenn wir Gespräche betrachten, so entdecken wir zwei Extreme: Zuhören erster und zweiter Ordnung.

Zuhören 1. Ordnung:

Jeder sagt, was er für zutreffend hält und stellt es einfach neben das, was andere sagen. Die Achtsamkeit ist nur auf das eigene Sprechen gerichtet. Der Modus des Statementes ist die Toleranz, in diesem Modus werden unkreative Gespräche geführt.

Zuhören 2. Ordnung:

Der kreative Dialog ist ein völlig anderer Gesprächstypus als Zuhören erster Ordnung. Jeder ist bereit, die Position des anderen wenigstens vorläufig zu übernehmen. Es geht den Partnern um Einsicht, um den Zugang zu Weisheit, ihr Ergebnis ist der Prozess.

„Kreativität heisst zuallererst, Muster zu erkennen. ... Kreativität erwächst aus der Achtsamkeit auf alle situativen Modalitäten.“¹⁵

K. Brodbeck

„Denken ist die Achtsamkeit auf das Wesenhafte. In ihr besteht das wesentliche Wissen.“

„Das wesentliche Wissen dagegen, die Achtsamkeit, ist das Zurücktreten vor dem Sein. Bei diesem Zurücktreten sehen wir und vernehmen wir wesentlich mehr, nämlich ganz anderes als bei dem merkwürdigen Vorgehen der neuzeitlichen Wissenschaft, das immer ein technischer Angriff auf das Seiende und ein Eingriff ist zu Zwecken der handelnden, schaffenden, geschäftigen und geschäftlichen Orientierung. Die denkende Achtsamkeit bleibt dagegen ein Aufmerken auf einen Anspruch, der nicht aus den vereinzelt Tatsachen und Vorgängen des Wirklichen kommt und den Menschen auch nicht in den Vordergrund seiner alltäglichen Umtriebe angeht.“¹⁶

M. Heidegger



Fliegen
Defying Gravity

9.8. Anhang und Literaturnachweis

- 1 Vgl. Brodbeck, Karl-Heinz: *Entscheidung zur Kreativität*. S. 30
- 2 Vgl. Harlan, Volker: *Was ist Kunst?* Werkstattgespräche mit Beuys. S. 53
- 3 Vgl. Nietzsche, F.: *Also sprach Zarathustra*.
- 4 Vgl. Brodbeck, Karl-Heinz: *Entscheidung zur Kreativität*. S. 27
- 5 Vgl. Brodbeck, Karl-Heinz: *Entscheidung zur Kreativität*. S. 107
- 6 Vgl. Brodbeck, Karl-Heinz: *Entscheidung zur Kreativität*. S. 350



Fliegen
Defying Gravity

Literaturnachweis

- Bateson, Gregory: *Ökologie des Geistes*. Frankfurt am Main 1985.
- Barthes, Roland: *Das Reich der Zeichen*. Suhrkamp, Frankfurt am Main (1981)
- Borngräber, Christian: *Berliner Design-Handbuch*. Merve, Berlin (1987)
- Brodbeck, Karl-Heinz: *Entscheidung zur Kreativität*. Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt (1995)
- Fritjof, Capra: *Die sanfte Wende*. Ullstein, Frankfurt am Main (1984)
- Harlan, Volker: *Was ist Kunst*. Werkstattgespräche mit Beuys. Urachhaus, Stuttgart (1986)
- Koren, Leonard: *Wabi-sabi, für Künstler, Architekten und Designer*. Wasmuth, Tübingen (1994)
- Nietzsche, Friedrich: *Also sprach Zarathustra*. Ein Buch für alle und keinen. Carl Hanser, München (1967)