



Andreas Metzner-Szigeth (Hrsg.)
**Zukunftsfähige Entwicklung und generative
Organisationskulturen**
Wie wir Systeme anders wahrnehmen und Veränderung gestalten können
ISBN 978-3-96006-016-1
256 Seiten, 16,5 x 23,5 cm, 30,- Euro
oekom verlag, München 2018
©oekom verlag 2018
www.oekom.de

Hildegard Kurt

Die neue Muse der Zukunftsfähigkeit

11.1 Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit – zwei komplementäre Aspekte

Zusammen mit »Nachhaltigkeit« ist »Zukunftsfähigkeit« die deutsche Übersetzung von »sustainability« – jenem normativen Leitbild für das 21. Jahrhundert, das die Vereinten Nationen mit dem so genannten Erdgipfel 1992 in Rio de Janeiro von der Bühne der internationalen Politik aus lancierten.

Als Synonyme gebraucht, bezeichnen die beiden deutschen Begriffe zwei grundverschiedene Aspekte ein und desselben Leitbilds gesellschaftlicher Transformation.

»Nachhaltigkeit« entstammt der Forstwirtschaft und steht dort für das Prinzip, in einem Wald nur so viel Holz zu schlagen, wie in wirtschaftlich überschaubaren Zeiträumen nachwächst. Auf alle Lebens- und Arbeitsfelder angewandt, würde dieses Prinzip der pflegenden Vorsorge in der Tat maßgeblich zur Verwirklichung einer lebensfördernden Welt beitragen.

»Zukunftsfähigkeit« hingegen verweist auf den Akteur gesellschaftlichen Wandels – auf den Menschen als Träger von Fähigkeiten. Zukunftsfähig sein beinhaltet eine höchst erstaunliche Fähigkeit: nämlich Phänomene nicht nur von bisherigen Erfahrungen und bislang Gewesenem aus zu erkennen, sondern sie auch in ihren Potenzialen – in dem, was sie noch nicht sind – wahrnehmen zu können. Wir können von der Zukunft her verstehen und handeln. Und in der Art, wie wir das, was noch nicht Wirklichkeit ist, wahrnehmen, für wahr nehmen oder auch nicht, formen wir es mit. Zukunftsfähigkeit bedeutet daher, Orientierung nicht allein aus gegebenen Systemlogiken, aus dem, was faktisch vorliegt, zu beziehen, sondern empfänglich zu sein für die Werdekräfte der Welt, die solche Bewusstheit brauchen (Kurt 2010; Sacks & Kurt 2013). Dies ist ein schöpferisches Vermögen.

Wenn also Zukunftsfähigkeit dazu auffordert, mit Blick auf die »Große Transformation«¹ das jedem Menschen per Geburt gegebene Schöpferische neu als Ressource gesellschaftlichen Wandels zu erschließen, beinhaltet dieser Begriff einen Aspekt, der sich komplementär zu dem der pflegenden Vorsorge (Nachhaltigkeit) verhält. Wie seltsam, dass der ja doch tiefgreifende Bedeutungsunterschied zwischen den beiden deutschen Übersetzungen ein und desselben englischen Begriffs so gut wie unhinterfragt bleibt!

11.2 Muse der Zukunftsfähigkeit

In »Zukunftsfähigkeit« wird erkennbar: Das weltpolitische Leitbild »sustainability« holt ein Terrain neu herein, das in der westlichen Neuzeit seit vielen Jahrhunderten als Hochkultur von den übrigen gesellschaftlichen Bereichen abgetrennt ist: das Terrain der Kunst. Ein Vorschein dessen findet sich unter anderem bei Dag Hammarskjöld, dem charismatischen zweiten Generalsekretär der Vereinten Nationen, der 1954 zum 25. Jahrestag des Museum of Modern Art in New York erklärte: »In der modernen internationalen Politik, die auf eine Welt von Recht und Ordnung abzielt, müssen wir uns den Aufgaben im selben Geist stellen, der auch den modernen Künstler erfüllt. Moderne Kunst lehrt uns eindringlich, alle unsere Sinne, unseren Verstand und unsere Sensibilität zu gebrauchen. Sie macht uns sehend, Seher und Entdecker; das müssen wir sein, wenn wir etwas bewegen wollen« (Göttel & Hammarskjöld 2016, S. 164).

Vom Feld der westlichen Kunst her hat es seit dem Beginn des letzten Jahrhunderts mindestens zwei groß angelegte Versuche gegeben, angesichts chaotischer Weltverhältnisse Kunst neu als Nährboden gedeihlicher Gesellschaftsformen zu erschließen: Mit Wassily Kandinsky, Paul Klee und zahlreichen weiteren Protagonisten erforschte die »historische Avantgarde« aus den Erschütterungen des Ersten Weltkrieges heraus, auf welchen Wegen die Industriemoderne sich kraft der Kunst erneuern ließe. Das Bauhaus, gegründet 1919 in Weimar, ist ein bis heute ausstrahlender, wiewohl von Anfang an in sich widersprüchlicher Ausdruck dessen.

Und seit den frühen 1970er Jahren tritt der Erweiterte Kunstbegriff zutage, von dem Joseph Beuys, einer der international bekanntesten deutschen Künstler der Nachkriegszeit, zugleich Pionier der Umweltbewegung und Mitbegründer der Partei Die Grünen sagte, er habe ihn nicht er-funden, sondern ge-funden: ein Verständnis von Kunst, demzufolge jeder Mensch fähig und berufen ist, schöpferisch den Wandel hin zu überhaupt erst menschenwürdigen Verhältnissen mitzugestalten – ob in

¹ Der Begriff »Große Transformation« steht für nachhaltigkeitsorientierte Transformationsprozesse (WBGU 2011).

der Wirtschaft, der Bildung, im Geldwesen oder wo auch immer. Die eingängige, doch im Grunde nach wie vor rätselhafte Formel hierfür lautet »jeder Mensch ist ein Künstler«. In den späten 1970er Jahren begann Beuys, diesen Erweiterten Kunstbegriff als Arbeit an der »Sozialen Plastik« zu umschreiben.²

Ebenfalls auf Beuys geht die Metapher zurück, der dieser Beitrag – wie auch das Buch, auf dem er beruht – den Titel verdankt (Kurt 2017). Als Teil der Installation »Hirschdenkmäler«, präsentiert 1982 im Rahmen der »Zeitgeist«-Ausstellung im Berliner Martin Gropius-Bau, legte Beuys ein Manifest vor, das vom Erscheinen einer »neuen Muse« kündigt. Anders als ihre neun klassischen Vorgängerinnen befasste diese Muse sich nicht mehr mit den Traditionsbereichen der Kunst, die Beuys für »ermattet« hielt. Stattdessen versinnbildlichte sie den Erweiterten Kunstbegriff, die Soziale Plastik: »Ich behaupte, dass dieser Begriff *Soziale Plastik* eine völlig neue Kategorie der Kunst ist. Eine neue Muse tritt den alten *gegenüber* auf! Diese Muse war vorher gar nicht bekannt, und weil sie *nicht bekannt* war, ist es zu den *bekannt* Denkirrtümern gekommen, d.h. jetzt ist die Lage so kritisch geworden, dass sich wirklich einige Geister auf den Weg gemacht haben, diese Muse zu entdecken. Sie trägt den zukünftigen Begriff von Plastik, der vor jedem anderen Begriff von Plastik Vorrang hat. Ich schreie sogar: Es wird keine brauchbare Plastik mehr hienieden geben, wenn dieser *Soziale Organismus als Lebewesen* nicht da ist. Das ist die Idee des Gesamtkunstwerkes, in dem *jeder Mensch ein Künstler ist*« (Joachimides & Rosenthal 1982).

Weshalb hat man in der Folge selbst unter Akteuren auf dem Feld der Sozialen Plastik so wenig auf dieses Bild vom Erscheinen einer neuen Muse Bezug genommen?³ Ist vielleicht – neben anderen vorstellbaren Gründen – schlicht die Zeit noch nicht reif dafür gewesen?

11.3 Das In-der-Welt-Sein ent-automatisieren

Inzwischen, so darf vermutet werden, wartet die neue Muse geradezu darauf, eingelassen zu werden. Ist doch das Weltgefüge im Vergleich zu damals, als Beuys auf sie aufmerksam machte, noch weitaus näher an ökologische und soziale Kipppunk-

2 An der Oxford Brookes University in Großbritannien gibt es seit Ende der 1990er Jahre mit dem Social Sculpture Research Unit (SSRU) die weltweit erste Forschungseinrichtung zur Sozialen Plastik, mitgegründet und geleitet von der Künstlerin Shelley Sacks. Das 2013 bei thinkOya erschienene Buch *Die rote Blume. Ästhetische Praxis in Zeiten des Wandels*, verfasst von Shelley Sacks und mir, zeigt auf, inwiefern aus der Idee der Sozialen Plastik kreative Strategien für Gestaltungen auf allen Arbeitsfeldern hervor gehen.

3 Am ehesten Johannes Stüttgen (2012, »Das Grundrecht auf Einkommen und die ›Direkte Demokratie‹ «). Eine Kritik zur Verwendung des Begriffs »sozialer Organismus« bei Beuys, namentlich vor dem Hintergrund der deutschen Geschichte, entwickelt Jan Ulrich Hasecke (2016, S.25-29).

te geraten. Und liegt doch heute sonnenklar zutage, wie wenig Handlungsansätze, die primär oder gar allein auf Errechenbares, Vorhersagbares und Kontrollierbares ausgerichtet sind, noch tragen. Während zugleich, befördert hauptsächlich von Populisten der internationalen Neuen Rechten, eine »postfaktische« Ära begonnen hat, in der Gefühle wichtiger als Fakten werden. Angesichts all dessen ist das Vermögen, zugunsten einer lebenswerten, enkeltauglichen Zukunft tiefere Erkenntnisquellen zu erschließen, geradezu überlebenswichtig geworden.

Daher der Vorschlag, die neue Muse, aufbauend auf dem Erweiterten Kunstbegriff, als »Muse der Zukunftsfähigkeit« zu sehen; als Sinnbild für das Schaffen von sozial-ökologischer Gerechtigkeit; als kognitiv-imaginative Wirkkraft, die dazu begaben möchte, nicht mehr nur planend und prognostizierend auf die Zukunft hin tätig zu sein, sondern auch umgekehrt in verantwortbarer Kreativität von der Zukunft her wahrzunehmen, zu denken, zu gestalten. Im globalen Kontext wird Zukunftsfähigkeit als Vermögen, »von der Zukunft her« zu gestalten, derzeit namentlich vom Presencing Institute am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Boston erforscht. Mit Publikationen wie »Von der Zukunft her führen« – Untertitel des Standardwerks »Theorie U« (Scharma 2009) und Titel des darauf folgenden Buchs, das Wege »Von der Egosystem- zur Ökosystem-Wirtschaft« (Scharmer & Käufer 2014) weist –, führen praxisorientierte Forscher, allen voran der deutschamerikanische Organisationsentwickler Otto Scharmer auf das noch kaum erschlossene Terrain jenseits logisch-kausaler Linearität, von dem aus wesenhaft Neues in die Welt kommen kann. Was geschieht, wenn – mit dem Bild der neuen Muse als Kompass – Organisationen zukunftsfähig werden?

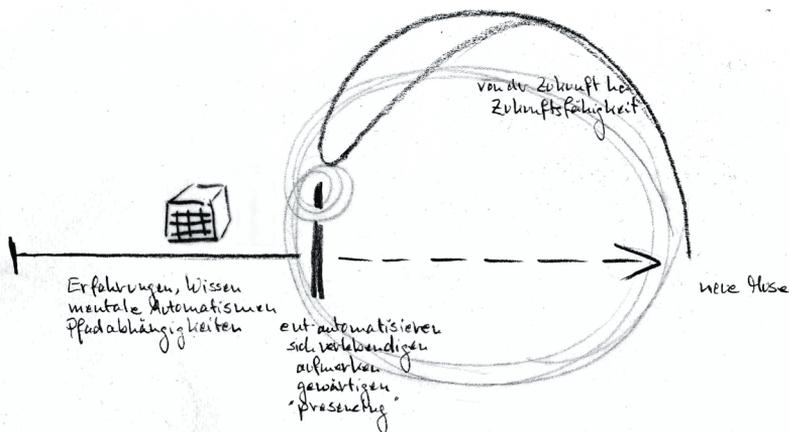


Abbildung 1: Von der Zukunft her gewärtig werden. (Quelle: Autorenarchiv)

Da jede solche Bewegung notwendig zunächst in einem Bewusstsein beginnt, steht hier mit dem »i« in der Mitte von Abbildung 1 ein Ich.

Jedes Ich, jede Identität – ob personal oder organisational – trägt, bildhaft gesprochen, einen unsichtbaren Rucksack mit sich, auf der Zeichnung der lange, gerade Strich. Darin ist alles, was sich auf dem bisherigen Werdegang angesammelt hat. Der unsichtbare Rucksack enthält den Schatz aller erworbenen Kenntnisse und Wissensvorräte sowie sämtliche Erfahrungen. Und einen großen Teil des Inhalts dieses Rucksacks bilden die vielen mentalen Gewohnheiten und Automatismen, Konditionierungen und Konventionen, die individuelles wie organisationales Handeln derart umfassend bestimmen, dass das meist unbemerkt bleibt. Die Gesamtheit all dessen speist und prägt eine Organisation. Je unbemerkter das geschieht, desto machtvoller werden Systemlogiken und Pfadabhängigkeiten.

Und nun ist da diese Wirkkraft von vorne – die Zukunftsfähigkeit. Bildhaft gesprochen die »neue Muse«, der danach verlangt, mit jeder und jedem in Verbindung zu treten. Wie zu einem Kuss neigt sie sich von der Zukunft her zu. Dieser Kuss ist der Moment, in dem ein Bewusstsein präsent, gewärtig, achtsam ist oder wird. In dem es berührbar wird – empfänglich und erreichbar für etwas, das nicht wirklich aus dem unsichtbaren Rucksack stammt. Sondern das aus erwachendem Spüren heraus Bilder, Ahnungen eines so noch nicht Dagewesenen erzeugt. Wann immer solches Berührtsein eintritt, kann ein wesenhaft Neues in die Welt. Etwas, das mehr ist als ein Extrapolieren von Gewesenem. Indem Akteure aufmerken, das In-der-Welt-Sein ent-automatisieren, kann eine Geisteshaltung entstehen, die sich nicht mehr so sehr reproduktiv aus dem unsichtbaren Rucksack speist, sondern eher empfangend, resonanzfähig ist.

Entdeckt wird die neue Muse überall dort, wo, ob auf personaler, organisationaler oder gesellschaftlicher Ebene eine Loslösung aus altbekannten, aber nicht mehr tragfähigen Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmustern einsetzt; wo, wie die Neurowissenschaftlerin Tania Singer es beschreibt, eine »metakognitive« Perspektive, eine Art Vogelperspektive auf den eigenen Geist entsteht; wo, mit Otto Scharmer gesprochen, das authentische Selbst etwas von seiner »höchsten Zukunftsmöglichkeit« spürt – als Beginn eines Perspektivwechsels weg von Ego-Systemen und hin zu Öko-Systemen.

11.4 Die Welt als Rechenblatt

Natürlich kann der Kuss der neuen Muse auch verpasst werden. Das geschieht sehr oft, fast ständig. Denn die meiste Zeit über ist eine Organisation absorbiert von ihren Plänen, Projekten, Routinen und Verwaltungspflichten. In der Konsequenz

bedeutet das: Während an sich wesentlich Neues stets in Reichweite ist, bewegt man sich – siehe die gestrichelte Linie auf der Zeichnung – weiter in der scheinbar unent-rinnbaren Linearität des Gewordenen mit all seinen vermeintlichen Zwängen, seinen Konditionierungen und mentalen Gewohnheiten. Als gäbe es nichts anderes. Als sei das alternativlos.

Das ist die Art, wie Pfadabhängigkeiten und Systemlogiken entstehen, sich fort-schreiben. So dass Neuerungen, wiewohl fieberhaft gesucht, nur zu oft kaum mehr als Bisheriges in neuem Gewand sein können.



Abbildung 2: In der dritten Dimension wird ein Rechenblatt zum Käfig

Kulturphilosophisch und sozialpsychologisch betrachtet dürfte kollektive Nicht-präsenz ein Signum der vorherrschenden, nicht zukunftsfähigen Verhältnisse sein. Denn wo, wie im Zug der Aufklärung geschehen, de facto einzig und allein die Ratio als legitime Denkweise gilt, kann eine ganze Zivilisation in den Bann des Berechnens geraten; dessen, was sich planen, messen, kontrollieren und besitzen lässt.

Wohlgemerkt wird Rationalität im hier entfalteten Narrativ keinesfalls verteufelt. Zählt sie doch zu den Voraussetzungen jeder regelbasierten Ordnung, jedes tragfähigen gesellschaftlichen Miteinanders. Namentlich in Zeiten tiefgreifender Umbrüche und Umwälzungen wie der unseren, wo vielerorts und nicht zuletzt in den Machtzentren der Weltpolitik Unberechenbarkeit irrlichtert, bedarf es der Rationalität als Basis verlässlichen Handelns; als eine der Grundlagen von Vernunft; auch als Kritikfähigkeit angesichts populistischer Irrationalismen – der Verdrehung von Tatsachen zum Zweck einer allgemeinen Emotionalisierung.

Lebensfeindlich wird Rationalität ja erst, wenn sie, »deffizient« (Jean Gebser 2007) geworden, als bloßes Kalkulieren durch- und wegrationalisierend einseitig die gesamte Lebenswelt beherrscht; auch Bildung, Gesundheit und Soziales oder die Nutz-tierhaltung, wo sie Verheerungen bewirkt. Mit dem globalisierten Industriekapitalismus, der alles, einschließlich elementarer Lebensgrundlagen wie Böden, Trinkwasser, Saatgut und Genome in Börsen- und Spekulationsgeschäften monetarisiert, ist profitge-steuerte Rationalität gegenwärtig im Begriff, die ganze Welt in ein Rechenblatt zu verwandeln – und den Typus des modernen Menschen zum »Monster bloßen Kal-

küls« (Frank Schirrmacher). Abbildung 2 veranschaulicht dies durch das Rechenblatt links neben dem von der neuen Muse berührten Bewusstsein.

Die horizontalen Linien des Karomusters stehen für lauter nebeneinander her laufende, beziehungslose, funktionale, logisch-kausale Linearitäten und für deren Träger: kleine, unverbundene Ichs. In den vertikalen Linien gelangen auf Macht und Kontrolle basierende Hierarchien zum Ausdruck, deren Existenzberechtigung darin gründet, automatisierte, sich ihrer kreativen Potenziale – ihrer Zukunftsfähigkeit! – nicht bewusste Ichs zu leiten, sie in Schach zu halten, zu verwalten, zu managen. Denkt man sich dieses Rechenblatt anhand der gestrichelten Linien dreidimensional, wird daraus ein Käfig.

Rainer Maria Rilke, der ein enges Verhältnis zur neuen Muse gepflegt haben dürfte, hat diesen Käfig in seinem berühmten Gedicht »Der Panther« aus dem Jahr 1902 in den Blick genommen. Während Rilke einen gefangenen, im Pariser Jardin des Plantes zur Schau gestellten Panther beschreibt, steht der Panther im Käfig zugleich für den Typus des hinter den Gittern eines primär rechnenden, berechnenden Denkens gefangenen modernen Menschen.

Das Gedicht beginnt so:

*Sein Blick ist vom Vorüberzeln der Stäbe
So müd geworden, dass er nichts mehr hält.
Ihm ist, als ob es tausend Stäbe gäbe
Und hinter tausend Stäben keine Welt.*

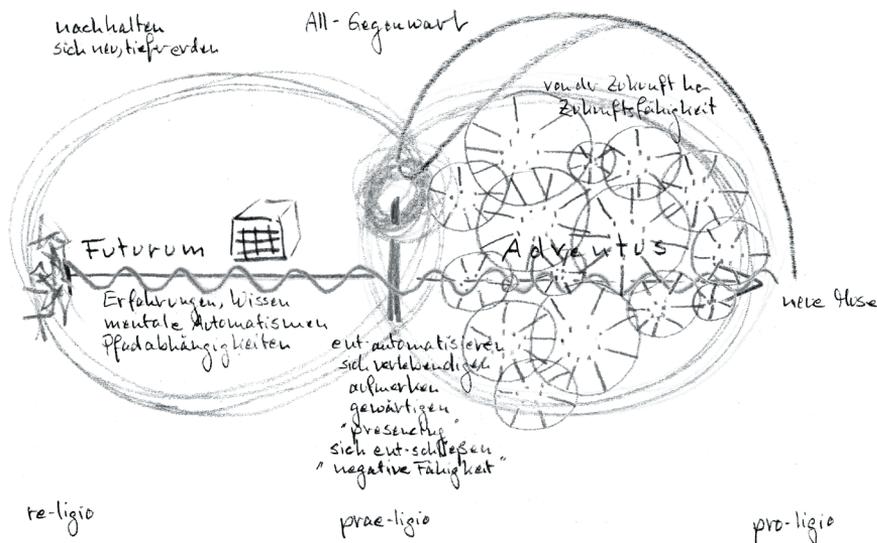


Abbildung 3: Zukunftsfähigkeit – bildhaft gedacht (Quelle: Autorenarchiv)

11.6 Futurum und Adventus

Aufschlussreich in diesem Zusammenhang, wiewohl noch kaum beachtet, sind die beiden unterschiedlichen Strömungen, die in dem Wort »Zukunft« stecken. Zukunft kann das bezeichnen, was wird oder (und) das, was kommt. Man unterscheidet diese beiden Strömungen als »futurum« und »adventus«. Ersteres steht für die Entfaltung, die wie auch immer geartete Extrapolation der vorhandenen Möglichkeiten; für eine Zukunft, die durch immanente Naturgesetzlichkeit oder (und) durch menschlichen Einsatz entsteht. Beispiele sind der Apfelkern, aus dem nicht etwa ein Kirschbaum, sondern ein Apfelbaum wächst oder der Bau von Stromtrassen quer durch die Lande. Diese Art von Zukunft ist Gegenstand der Zukunftswissenschaft oder Futurologie.

»Adventus« steht für Zukunft als unableitbare An-kunft oder Zu-Kommen. Dass mir jemand begegnet, der bedeutsam für mein ganzes Leben wird, dass Menschen sich kraft ihrer Freiheit für Zerstörung oder für ein friedliches Miteinander entscheiden, dass es Erfindungen oder unvorhergesehene Errungenschaften auf einem geistigen, künstlerischen Gebiet gibt – all das ist nicht planbar, prognostizierbar, machbar. Solche Geschehnisse gründen weniger in dem, was ist, als vielmehr in der unableitbaren Freiheit eines Zu-kommenden. Im christlichen Kulturkreis verweist der Advent hierauf – als Herankunft eines göttlichen Erlösers, die in keiner Weise fabriziert oder gemanagt werden kann.

Beide Strömungen, »futurum« und »adventus«, vermischen sich ständig. Gleichzeitig dürfte gelten: Je mehr die Kultur einer Organisation den »adventus«-Strom zulässt, desto zukunftsfähiger wird sie.

11.7 Dem Ursprung nachhalten, um von der Zukunft her zu gestalten

Und ein weiterer Aspekt kommt hinzu, ein zutiefst paradoxer: Indem ein personales oder auch organisationales Bewusstsein zu wirklicher Präsenz findet, kann auch Vergangenes sich verwandeln. Und aus verwandeltem Vergangenem können neue Zukünfte entstehen. Ein Beispiel hierfür ist Willy Brands Kniefall in Warschau vor dem Mahnmal für die Opfer des Aufstands im Ghetto. Diese Tat hatte das Programm nicht vorgesehen. Sie kam zustande, weil hier jemand, dem Impuls des Augenblicks folgend, sich im Innersten ergreifen ließ – von einer gigantischen Schuld, aufgetürmt in dem, was man Vergangenheit nennt. Aus solchem Sich-ergreifen-Lassen entstand dann eine andere Zukunft, nämlich die deutsche Ostpolitik.

Auch bei den »Wahrheits- und Versöhnungskommissionen«, wie sie nach dem Ende der Apartheid in Südafrika und später nach dem Völkermord in Ruanda tagten, wurden kraft eines gemeinschaftlichen Vergegenwärtigens von zugefügtem Leid, von geschehenem Unrecht, Möglichkeitsräume für humanere Zukünfte eröffnet.

11.8 In der Sphäre des schöpferischen Wir

Wenden wir uns von da aus nun noch einmal der Zeichnung (Abb. 3) zu – dem Bereich rechts des verlebendigten Bewusstseins: jenem Möglichkeitsraum, den die Muse der Zukunftsfähigkeit dort, wo ihre Berührung zugelassen wird, diesseits und jenseits logisch-kausaler Fortschreibungen öffnet. Widmen wir uns, anders formuliert, noch einmal der Adventus-Sphäre außerhalb des Planbaren, Fabrizierbaren, Kontrollierbaren – der Sphäre systemischen Wandels.

Wohlgemerkt bleibt auch auf diesem Terrain der »unsichtbare Rucksack« unverzichtbar. Denn wie ließe ein Impuls aus dem Möglichen sich je tragfähig in der Wirklichkeit erden, ohne die erworbenen Schätze an Wissen, Fertigkeiten und Erfahrung auf gleich welchem Gebiet? Wie ließe sich je eine Zukunft mit Zukunft gestalten ohne die individuell und kollektiv gesammelten, meist zu hohem Preis erworbenen Kenntnisse zum Beispiel darüber, wie ein Rechtsstaat funktioniert, oder worauf es beim Verfassen einer demokratischen Grundordnung ankommt? Wie könnten systemisch ausgerichtete Organisationen ohne Strukturbildung interagieren? Wo gäbe es dauerhaft lebbare Freiheit ohne ordnende Formkraft?

Mithin wird der unsichtbare Rucksack in der Adventus-Sphäre systemischen Wandels nicht abgelegt, sondern aufgeräumt und neu gepackt. Ent-automatisieren an diesem Punkt heißt, Überholtes, Abgelebtes loszulassen, sich von nicht mehr Gebrauchtem zu trennen.

Die geschlängelte Linie längs durch die Mitte der Zeichnung (Abb. 3) veranschaulicht jene kostbaren Vorräte an Wissen, Können und Fertigkeiten, an Strukturkraft und Erfahrung, die verlässlich im Rucksack bleiben sollten, weil sie auf dem »unbetretenen Pfad der Zukunft« (Hans-Peter Dürr) Proviant, Obdach und Orientierung gewähren.

Und nun, zuletzt, zu dem Gewebe aus Kreisen, das sich im rechten Teil der Zeichnung über den gesamten von der neuen Muse aufgespannten Möglichkeitsraum – und darüber hinaus – entfaltet.

Diese Kreise versinnbildlichen das, was entsteht, wenn verlebendigte, berührbare, auf bewusstes Sein hin ausgerichtete Identitäten interagieren.

Dort, wo scheinbar nichts ist, zwischen solchen Akteuren, liegt ein höchst bedeutungsvoller Raum: eine offene Mitte. Sie bildet sich heraus, wenn um Bewusstheit ringende Akteure mit einem Anliegen, aber ohne vorgefertigtes Konzept oder Programm, ohne Chef und ohne Guru zusammenkommen. Kraft dieser Mitte kann etwas in Erscheinung treten, zu dem alle beitragen, das aber niemandem gehört; das ohne ein Miteinander fragender, sinnender, zuhörender Individuen, ohne eine resonanzfähige Geisteshaltung nicht zustande käme. Für die Bewusstseinsforschung stellen solche offenen, von niemandem und nichts okkupierten Mitten »transpersonale« und »transrationale« Räume dar, die auf der nun zugänglichen »integralen« Stufe menschlicher Evolution anfangen, wirksam zu werden (Gebser 2007).

Die »runden Tische« nach dem Fall des Eisernen Vorhangs sind Vorläufer solcher Kreise, wiewohl oft noch in einer harten, konfrontativen Kommunikation gefangene. Unterdessen hat in den letzten Jahrzehnten neben der Bewusstseinsforschung auch die Emergenz-Forschung untersucht, welche Voraussetzungen es braucht, damit Gruppen und Organisationen gleich welcher Art sich mit einer im Dazwischen – der offenen Mitte – liegenden Wissensquelle verbinden können, die kraft eines »gemeinsamen Denkens« (David Bohm) neue Paradigmen erschließt.

Eines der Praxisbücher auf diesem Feld, »Dialogische Intelligenz« (Hartkemeyer & Hartkemeyer 2015) trägt den vielsagenden Untertitel: »Aus dem Käfig des Gedachten in den Kosmos gemeinsamen Denkens«. Taucht hierin nicht – unerwartet, aber letztlich doch nicht so unerwartet – der Käfig aus Rilkes Gedicht »Der Panther« auf? Öffnen jene Gitter, hinter denen der rechnende, berechnende, rationale Typus des modernen Menschen eingesperrt ist, sich auf Wegen, für die Begriffe wie dialogische Intelligenz, Ko-Kreativität, Wir-Intelligenz, Schwarmintelligenz, Collective Leadership, All-Leader-Prinzip stehen?

Bemerkenswerterweise rückte der kaum erst erschlossene Potenzialraum zwischen um Bewusstheit ringenden Menschen, die offene Mitte, unlängst erstmals ins Rampenlicht der Weltöffentlichkeit: Als das »Dialog-Quartett« in Tunesien den Friedensnobelpreis des Jahres 2015 erhielt. Mit vier Repräsentanten der Zivilgesellschaft – dem Gewerkschaftsbund, der Arbeitgebervereinigung, der Tunesischen Liga für Menschenrechte und der Nationalen Anwaltskammer – arbeitet man im vom Arabischen Frühling so schmerzhaft aufgebrochenen Tunesien daran, auf nationaler Ebene Foren für gemeinsames Denken als eine dauerhafte Institution zu etablieren.

11.9 Evolutionäre Sinnorientierung

In seiner vielbeachteten Studie »Reinventing Organizations – Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit« beschreibt der Organisationsentwickler Frederic Laloux praxisnah, wie derzeit quer durch gesellschaftliche Bereiche – in Sozial- und Gesundheitsdiensten, der Bildung, dem Energiesektor und anderen Branchen der Wirtschaft – »evolutionäre Organisationen« mit sich selbst organisierenden Teams auftreten. Muster von Konkurrenz und Egozentrik hinterfragend, entstehen Teams dieser Art jeweils um ein bestimmtes Anliegen herum und können so, wie zunehmend in Arbeitskontexten erlebbar, zu verblüffender kreativer Kohärenz gelangen.

Wo solche Kreise mit offener Mitte in einer auf Sinnhaftes ausgerichteten Organisation zusammenwirken, zeigt sich ein grundlegend neues Muster für Erkenntnis-, Entscheidungs- und Handlungsprozesse: Aus den zu überkommenden Herrschaftshierarchien mit ihren linearen, auf Weisung und Kontrolle basierenden Top-Down-Strukturen werden »Verwirklichungshierarchien« (Laloux 2015). Charakteristisch hierfür ist unter anderem, dass jedes Team und jedes Teammitglied auf jeder Ebene der Hierarchie, zu der es fähig ist, wirken kann, solange es sich mit denen berät, die von der jeweiligen Entscheidung betroffen sind.

Als Metapher für diese zweifellos neuartige Struktur, bei der Selbstführung, Ganzheit und evolutionäre Sinnorientierung im Mittelpunkt stehen, schlägt Laloux »lebende Systeme« oder »lebende Organismen« vor – im Gegensatz zum Bild der seelenlosen Maschine, das die Organisations- und Unternehmenswelt nur zu lange beherrscht (hat). Denn hier, so Laloux, verstehe man Strategie als organischen Prozess und suche nach Wegen, eine Organisation wie Lebewesen zu behandeln.

Der »soziale Organismus als Lebewesen« – aus dem Kontext des Erweiterten Kunstbegriffs klingt dieses Bild vertraut. Es bildet den Kern jenes Manifests, worin Joseph Beuys Anfang der 1980er Jahre vom Erscheinen einer neuen Muse sprach.

Die Idee, wonach jeder Mensch kreativ sei, fähig und berufen mitzuwirken daran, den »sozialen Organismus als Lebewesen« aus seinen gegenwärtigen Deformationen in überhaupt erst menschenwürdige Formen umzugestalten: In evolutionären Organisationen, wie überhaupt in der neuen kreativen »Wir-Kultur« (Peter Spiegel) findet dies einen lebhaften, vielstimmigen Widerhall.

LITERATUR

- Friedrich, L. (Hrsg.). *Das Grundeinkommen: Würdigung – Werte – Wege*, Karlsruhe: KIT Scientific Publishing.
- Gebser, J. 2007. *Ursprung und Gegenwart*. Schaffhausen: Novalis.
- Göttel, H. 2016. *Dag Hammarskjöld. Für kosmopolitische Passagen*. Eisenstadt: Akademie Pannonien.
- Hartkemeyer, M, J & T Hartkemeyer. 2005. *Die Kunst des Dialogs. Kreative Kommunikation entdecken. Erfahrungen, Anregungen, Übungen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Hartkemeyer, M, J. & T Hartkemeyer. 2015. *Dialogische Intelligenz. Aus dem Käfig des Gedachten in den Kosmos gemeinsamen Denkens*. Frankfurt/Main: Info 3.
- Hasecke, JU. 2016. *Soziale Plastik. Die Kunst der Allmende. Ein Essay zum 30. Todestag von Joseph Beuys*, Solingen: Eigenverlag.
- Joachimides, CM & N Rosenthal (Hrsg.). 1982. *Zeitgeist (Ausstellungskatalog)*. Berlin: Fröhlich & Kaufmann.
- Kurt, H. 2010. *Wachsen! Über das Geistige in der Nachhaltigkeit*, Stuttgart: Mayer.
- Kurt, H. 2017. *Die neue Muse. Versuch über die Zukunftsfähigkeit*. Klein Jasedow: thinkOya.
- Laloux, F. 2015. *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung neuer Formen der Zusammenarbeit und einer neuen Führungskultur*. München: Vahlen.
- Sacks, S & H Kurt. 2013. *Die rote Blume. Ästhetische Praxis in Zeiten des Wandels*. Klein Jasedow: thinkOya.
- Scharmer O & K Käufer. 2014. *Von der Zukunft her führen. Von der Egosystem- und Ökosystem-Wirtschaft*. Heidelberg: Carl-Auer. Xyz checken, ob gleich
- Scharmer, O. 2009. *Theorie U. Von der Zukunft her führen*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Stüttgen, J. 2012. »Das Grundrecht auf Einkommen und die Direkte Demokratie«. In: Götz WW, W Eichhorn & L Friedrich. *Das Grundeinkommen: Würdigung – Werte – Wege*. Karlsruhe: KIT Scientific Publishing, S.347-371.
- WBGU - Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen. 2011. *Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. Zusammenfassung für Entscheidungsträger*. Berlin: WBGU

Autorenverzeichnis

Andreas Metzner-Szigeth

ist Professor für Kultur- & Kommunikations-Soziologie in der Fakultät für Design & Künste der Freien Universität Bozen. Arbeitsgebiete: Wissenschafts-, Technik- & Umwelt-Forschung; Kultur-, Kommunikations- & Medien-Studien; Leadership, Management & Organisation; Evaluationsverfahren.

Kontakt: andreas.metzner-szigeth@unibz.it

Ariane Berthoin-Antal

ist Senior Fellow am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Honorarprofessorin für Organisationsentwicklung und interkulturelles Management an der TU Berlin, sowie Visiting Distinguished Research Professor in der Audencia Business School. Arbeitsgebiete: Unternehmen und Gesellschaft, Innovation, Organisationslernen und –kultur, AkademikerInnen.

Kontakt: ariane.berthoin.antal@wzb.eu

Armin Grunwald

ist seit 1999 Leiter des Instituts für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse (ITAS) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT), seit 2002 auch Leiter des Büros für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag (TAB) und seit 2007 auch Professor für Technikethik und Technikphilosophie am KIT.

Kontakt: armin.grunwald@kit.edu

Axel Kölle

ist gemeinsam mit Christian Geßner Gründer und Leiter des Zentrums für Nachhaltige Unternehmensführung, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Universität Witten/Herdecke. Arbeitsgebiete: Anwendungsorientierte Nachhaltigkeitsforschung, Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement, Unternehmerische Klimaschutzstrategien Managementsysteme & Zertifizierungen.

Kontakt: axel.koelle@uni-wh.de

Christian Geßner

ist gemeinsam mit Axel Kölle Gründer und Leiter des Zentrums für Nachhaltige Unternehmensführung, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Universität Witten/Herdecke. Arbeitsgebiete: Anwendungsorientierte Nachhaltigkeitsforschung, Evaluation von Nachhaltigkeitsstrategien, Sustainable Leadership, Managementsysteme & Zertifizierungen.

Kontakt: christian.gessner@uni-wb.de

Dodo zu Knyphausen-Aufseß

ist Leiter des Fachgebietes „Strategische Führung und Globales Management“ an der TU Berlin. Arbeitsgebiete: Unternehmensstrategie (Mergers & Acquisitions, Diversifikation, Einfluss von Stakeholdern auf die Strategieentwicklung), Top Management Teams, Strategisches Management von Städten, Nachhaltigkeit.

Kontakt: knyphausen@strategie.tu-berlin.de

Georg Müller-Christ

ist Professor für Nachhaltiges Management an der Universität Bremen. Als zertifizierter Organisationsaufsteller verbindet er seit einigen Jahren Forschung und Lehre mit der Methode der Systemaufstellung und entwickelt innovative Formate, um komplexe Systeme lesen zu können. Er bietet eine Fortbildung zur Aufstellungsleitung für Wissenschaftler/innen und Praktiker/innen an.

Kontakt: gmc@uni-bremen.de

Hildegard Kurt

ist promovierte Kulturwissenschaftlerin, Autorin und leitet das »und. Institut für Kunst, Kultur und Zukunftsfähigkeit« in Berlin. Sowohl forschend als auch in Praxisformaten wie der vom deutschen Umweltministerium geförderten ERDFEST-Initiative verbindet sie das erweiterte Verständnis von Kunst – »jeder Mensch ein Künstler« – mit dem Leitbild Zukunftsfähigkeit.

Kontakt: h.kurt@und-institut.de

Jürgen Howaldt

ist seit 2009 Professor an der Technischen Universität Dortmund und Direktor der Sozialforschungsstelle Dortmund. Arbeitsschwerpunkte: Sozialwissenschaftliche Innovationsforschung und Soziale Innovationen, Organisations- und Arbeitsgestaltung.

Kontakt: howaldt@sfs-dortmund.de

Michael Nippa

ist Professor für Strategische Führung und Internationales Management an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Freien Universität Bozen. Seine überwiegend interdisziplinär angelegte Forschung beschäftigt sich mit praxisrelevanten Fragen u.a. des Internationalisierungsmanagements, zukunftsfähiger Organisationen sowie der Akzeptanz umstrittener Technologien.

Kontakt: michael.nippa@unibz.it

Michael Schwarz

ist seit 2012 freiberuflich tätiger Soziologe, zuvor Wissenschaftler in Leitungsfunktionen am ISO Institut zur Erforschung sozialer Chancen, Köln, anschließend an der Sozialforschungsstelle Dortmund, Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung der TU Dortmund. Arbeitsschwerpunkte: Sozialtheorie, soziale Innovation, soziale Transformation und nachhaltige Entwicklung.

Kontakt: dr.michael.schwarz@mail.de

Romy Gerhard

ist Unternehmerin, Beraterin und Forscherin. Leitet die HRnet Development AG in Zürich, das zertifizierte Schweizer Bildungszentrum für Organisationsaufstellung. Berät Organisationen bei Themen wie sinnorientierter Unternehmens- und Strategieentwicklung, Agilität und Wirksamkeit im Leadership und optimierter Nutzung der organisationalen Energie.

Kontakt: romy.gerhard@hrnet.ch

Sonja A. Sackmann

hat den Lehrstuhl für Arbeits- & Organisationspsychologie in der Fakultät für Wirtschafts- & Organisationswissenschaften der Universität Bw München, ist Vorstand des Instituts Entwicklung zukunftsfähiger Organisationen und

Gastprofessorin in St. Gallen. Arbeitsschwerpunkte: Unternehmenskultur, Interkulturelles Management, Leadership, Change & Organisationsentwicklung.

Kontakt: sonja.sackmann@unibw.de

Thomas Behrends

ist Professor für Personal und Organisation am Internationalen Institut für Management und ökonomische Bildung der Europa-Universität Flensburg. Arbeitsschwerpunkte: Kritische Personal- und Organisationsforschung, Entwicklung betrieblicher Anerkennungsstrukturen, Entstehung und Wirkung von Organisationskulturen, Verlauf organisationaler Lern- und Veränderungsprozesse.

Kontakt: thomas.behrends@uni-flensburg.de

Ursula Bertram

ist Künstlerin und Professorin an der Technischen Universität Dortmund, Leiterin des Zentrums für Kunsttransfer/IDfactory, gegründet 2007 als Knotenpunkt für überfachliche Innovationsentwicklung und Reflexionsraum für Utopien, Forschungsschwerpunkte: Artistic Research, künstlerisches Denken und Handeln in außerkünstlerischen Feldern, Innovationsgenerierung.

Kontakt: ursula.bertram@tu-dortmund.de

Verena Timmer

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an dem Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Universität Witten/Herdecke. Arbeitsgebiete: Change Management, anwendungsorientierte Nachhaltigkeitsforschung, Sustainable Leadership.

Kontakt: verena.timmer@uni-wh.de

Werner Preißing

ist Mitbegründer des Zentrums für Kunsttransfer an der Technischen Universität Dortmund, promovierte als Architekt im Bereich Systemanalyse, lehrte an der Steinbeis-Hochschule Berlin, Leiter des Büros für Innovationsforschung, Mainz, Aufsichtsratsvorsitzender der Dr.-Ing. Preißing AG, Unternehmerberatung. Arbeitsschwerpunkte: Neuronales Management, Visual Thinking.

Kontakt: werner.preissing@preissing.de

Inhaltsverzeichnis

1

Andreas Metzner-Szigeth

Einleitung: Zum Nexus von zukunftsfähigen Entwicklungen,
generativen Organisationskulturen und künstlerischen Interventionen
(I.Iteration)

8

2

Andreas Metzner-Szigeth

Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit – ein Widerspruch?
(II.Iteration)

21

3

Armin Grunwald

Strategisches Wissen für nachhaltige Entwicklung:
notwendige Lernprozesse an der Schnittstelle von
Wissenschaft und Gesellschaft

36

4

Michael Schwarz, Jürgen Howaldt

Die Bedeutung sozialer Innovationen
für eine nachhaltige Entwicklung

55

5

Michael Nippa, Dodo zu Knyphausen-Aufseß

Der Beitrag des Strategischen Managements
zur zukunftsfähigen Entwicklung

74

Inhaltsverzeichnis

6

Andreas Metzner-Szigeth

Generative Organisationskulturen und
zukünftige Entwicklung – Über gesellschaftliche
Bedarfe und Perspektiven der Forschung
(III. Iteration)

102

7

Sonja A. Sackmann

Generative Organisationskulturen
und Führungsaufgaben –
Ansätze zur zukunftsfähigen Gestaltung von
Prozessen der Unternehmensentwicklung

122

8

Thomas Behrends

Innovationsförderliche Organisationskulturen –
Über die kulturellen Ursprünge
organisationaler Innovativität

136

9

Christian Geßner, Verena Timmer, Axel Kölle

Zertifizierung von Nachhaltigkeit:
Welche Rolle spielen Merkmale
der Unternehmensorganisation?

153

10

Andreas Metzner-Szigeth

Mehr als Consulting: über zukunftsweisende,
»ex-zentrische« Interventionen
(IV. Iteration)

164

Inhaltsverzeichnis

11

Hildegard Kurt

Die neue Muse der Zukunftsfähigkeit

175

12

Ursula Bertram, Werner Preißing

Was hat sie, was ich nicht habe?
Über das Verlangen der Wirtschaft,
das Geheimnis der Kunst zu kennen.

187

13

Georg Müller-Christ, Romy Gerhard

Unternehmenskulturen analysieren
mit Systemaufstellungen –
Das Unsichtbare visualisieren

201

14

Ariane Berthoin Antal

Die Erforschung künstlerischer
Interventionen in Organisationen:
Rückblick und Ausblick

215

15

Andreas Metzner-Szigeth

Resümee, über Transformationen,
Framings und Horizonte
(V. Iteration)

237

Autorenverzeichnis

246

Inhaltsverzeichnis