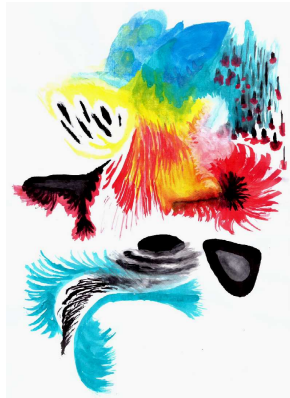


Das Zinsvorzeichen

Eine konzentrierter Geisteserguss gegen das kluge Böse.



Tim Deutschmann (Physiker)

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 Kreativität, Integration und Transformation	2
1.1 Der (radikale) Konstruktivist, Organisations-Psychologe und Hirn-Forscher Peter Kruse	2
1.1.1 Wie reagieren Menschen auf wachsende Komplexität	3
1.1.2 Intuition	4
1.1.3 Über Kreativität (und Integration)	5
1.1.4 Direkte und indirekte Variablen	5
	1

1 KREATIVITÄT, INTEGRATION UND TRANSFORMATION

1.1.5	Möglichkeiten-Räume durch Unterschiedlichkeit	6
1.1.6	Widerspruch und Spannung in kommunikativen Netzwerken	7
1.1.7	Ashby's Gesetz: gegengleiche Problem- und Lösungs-Komplexität und -Dynamik	7
1.1.8	Wie baue ich ein soziales Gehirn?	8
1.1.9	Veränderungs-Dynamik und Vernetzungs-Dichte	9
1.1.10	Vernetzung, Erregung und Bewertung	10
1.1.11	Messen von Bewertungen	11
1.1.12	Gemeinschaftliches Lernen: Was kommt vor dem Lernen? Lernen zwischen Störung und über-summativer Erfahrung	12
1.1.13	Lern-Prozesse in komplexen Systemen	13
1.1.14	Meilensteine der Kultur-Entwicklung	14
1.2	Digestion	15

1 Kreativität, Integration und Transformation

[...]

1.1 Der (radikale) Konstruktivist, Organisations-Psychologe und Hirn-Forscher Peter Kruse

Die folgenden Texte sind teilweise wort-wörtliche Transkriptionen von [youtube](#)-Videos [Peter Kruses](#) unterstützt durch entsprechende Verweise auf die Online-Enzyklopädie [Wikipedia](#). Der Kontext der Arbeit Peter Kruses ist die Unternehmens-Beratung, doch lassen sich die meisten seiner Aussagen in Hinblick auf die Bestimmung bzw. die **Integration** (die Macht, die Weisungs-Befugnisse und das Mitsprache-Recht) in Unternehmen, sowie in Bezug auf die **Emergenz** einer Kultur durch das Teilen einer gemeinsamen Werte-

1.1 Der (radikale) Konstruktivist, Organisations-Psychologe und Hirn-Forscher Peter Kruse

Basis auch auf das „System Gesellschaft“ übertragen. Einige Aspekte der Schlüssel-Begriffe Integration, Bestimmung, Transformation und Werte werden im Abschnitt über das Riemann-Thomann-Modell diskutiert. Zuletzt sei erwähnt dass das zentrale Thema Peter Kruses, mit Hilfe des **Konstruktivismus** ein soziales Gehirn zu „bauen“, eine starke Ähnlichkeit mit einer möglichen Interpretation der christlichen Dreifaltigkeit besteht, da sich die Terminologie der Trinität sich auf soziale Netzwerke und ihre Konstruktion bezieht.

1.1.1 Wie reagieren Menschen auf wachsende Komplexität

Wenn Sie wollen, gibt es verschiedene Muster, wie man das machen kann.

- Die erste Reaktion, die man hat, die ist eine kindliche, man probiert mal so ein bisschen rum. eine Strategie ist *trial and error*. Ich probiere einfach aus, doch wenn die Situation real komplex ist, dann ist das schlichte **Ausprobieren** auf Dauer keine Lern-Strategie.
- Die zweite Möglichkeit, die von Menschen sehr sehr geliebt wird, ist **das Ausblenden**, d.h. sie sagen, „das interessiert mich gar nicht“, „ich guck’ mir das Ganze gar nicht an“, „ich bleibe bei meinem alten Muster“ und, glauben Sie mir, das ist eine Fähigkeit, die Menschen sehr sehr trainiert haben, das heißt Sie rennen einfach ihr Muster weiter und tun so, als ob nichts passiert ist.
- Die Strategie, auf die wir maximal stolz sind in unserer Kultur, die uns leider aber sehr stark an die Grenzen führt, ist das **rationale Durchdringen**, das **Verstehen**. Die Menschen gehen hin und sagen, ich versuche für mich eine Komplexität tatsächlich über die Details zu verstehen. Stellen Sie sich mal in die Rolle eines Kunden in der heutigen Welt des Konsums versetzt vor, und versuchen Sie mal im Detail, alles zu verstehen. Sie können gerne hingehen und alle Stiftung Waren-Test Broschüren durchlesen, die dort angeboten werden, Sie werden nicht über **rationales Verstehen** weiter kommen.
- Und weil das so ist, weil die Menschen das begreifen, dass sie mit Rationalität nicht weiter kommen, greift die vierte Strategie, das ist nicht das Verdrängen, sondern das ist das **„sich konzentrieren auf einzelne Faktoren“**, „*simplify your life*“, d.h. **Sie trivialisieren das System durch Reduktion auf wenige Kriterien**. Z.B. ist letztlich der Preis das, worüber Sie entscheiden. Sie sagen: „ich verstehe die Welt zwar sonst nicht mehr, aber den Billigsten finde ich immer noch heraus.“. Sie können Komplexität also einfach dadurch bewältigen, dass Sie trivialisieren. Auch keine wirklich gute Strategie, weil in dem Moment in dem sie trivialisieren,

1 KREATIVITÄT, INTEGRATION UND TRANSFORMATION

behandeln Sie das System wie ein kompliziertes System.

- Ein **kompliziertes System** kann man vereinfachen durch Trivialisierung, indem man es unterteilt. Ein **komplexes System** zerstören Sie, wenn Sie trivialisieren. Und da sind wir bei der Strategie, die zur Zeit wahrscheinlich die Einzige ist, die wirklich greift, das ist die fünfte Strategie, das ist die **emotionale Bewertung**, das ist das **intuitive Agieren**. Menschen sind in ihrem Gehirn auf faszinierende Art dazu in der Lage, **Komplexität über Muster-Bildung zu reduzieren**.

1.1.2 Intuition

Das heißt **Intuition**, ein Begriff, den wir viele Jahre lang sehr beiseite geschoben haben, bekommt im Moment eine gigantische Bedeutung. **Intuition** bedeutet, dass mein Gehirn Muster-Bildungen gelernt hat, die jenseits meines rationalen Verstehens hilfreich sind. Nur, wenn sie intuitiv tätig sind, dann sollten Sie eine sehr lange Lern-Geschichte am Rande der Überforderung hinter sich haben. Intuition ist die Fähigkeit des Gehirns, komplexe Muster zu bilden, jenseits meines Verstehens. Jetzt haben wir mit Intuition, wenn Sie so wollen, eine gigantische Lösung im Umgang mit Komplexität, wir haben nur ein riesiges Problem:

Wenn die Welt sich zwischendrin geändert hat, dann sind meine Intuitionen, die sich gestern ausgebildet haben, heute gefühlt genau so sicher wie früher, nur leider völlig daneben, weil die Rahmen-Bedingungen unter denen ich die Intuition ausgebildet habe, nicht mehr die Rahmen-Bedingungen sind, unter denen ich sie heute anwenden möchte.

... und wenn Sie sich das Gehirn 'mal anschauen: eins ist auf jeden Fall richtig: „**In meinem Gehirn, habe ich immer das Gefühl richtig zu sein.**“, das ist die Eigen-Art des Gehirns (vgl. zum sog. **Bestätigungsfehler**, zum Prinzip der **selektiven Wahrnehmung** und zur sog. **Ambiguitätstoleranz**).

Die Wirklichkeit, die ich erlebe, ist für mich *wahr*, ob die tatsächlich in dem Sinne erfolgreich und nützlich ist, ist eine ganz andere Frage. Wenn Sie also eine Führungskraft haben, die auf *intuitiver Basis* Entscheidungen trifft, wundern Sie sich bitte nicht darüber, dass sie sich diese Entscheidungen glaubt, weil im Gehirn der individuellen Führungskraft ist das immer richtig, was da läuft, aber ob das auch angemessen ist für die Markt-Situation, das ist eine andere Frage.

1.1 Der (radikale) Konstruktivist, Organisations-Psychologe und Hirn-Forscher Peter Kruse

Bevor ich mich also der Intuition eines Menschen anvertraue, gucke ich mir immer an, in welchem Rahmen er seine intuitive Kraft gelernt hat. Ist der wirklich noch „up to date“? Dieser Begriff „up to date“ ist wirklich recht nett in diesem Zusammenhang. Sie müssen sozusagen ihre Krisen in der Situation durchlebt haben, die heute Gültigkeit hat. Wenn meine Krisen, die die Basis meiner Intuition sind, vorgestern und vorgestern gelegen haben, dann reagiere ich leider intuitiv auf eine völlig falsche „Rahmen-Welt“. D.h., wenn eine Führungs-Kraft mit dem Gefühl, völlig richtig zu sein, heute etwas entscheidet, gucke ich mir immer an, in welcher Situation hat die ihre Intuition ausgebildet, d.h., „ist sie wirklich ein intuitiver Experte von heute“ oder ein „intuitiver Experte von gestern“?

Jetzt sind wir wieder bei der Aufgabe, die wir haben. Wo immer wir in einer komplexen Welt leben:

- **Bleiben Sie wach.**
- **Vernetzen Sie sich mit allem, was da ist** und
- **lassen Sie ihre intuitiven Bewertungen zu**, weil das der beste Weg ist, den man wählen kann.

*Nur: Wenn Sie es mit der **intuitiven Bewertung eines Einzelnen** zu tun haben, **dann** wäre ich heute sehr **vorsichtig**, weil ich nicht mehr genau weiß, aus welchem Rahmen sie kommen.*

...und das ist der Teil, bei dem wir auch mit unserem **Interview-Verfahren** eingreifen können. Es ging uns darum, **kollektive Intuition** messbar zu machen, weil, wenn ich das abstützen kann **über Viele**, dann bin ich wieder relativ sicher, dass ich nahe dran bin am realen System, sonst passiert mir das, was Herrn Grundig passiert ist mit Beta Max und VHS. Er hatte intuitiv das Gefühl, dass es richtig ist, auf Beta Max zu gehen, nur leider war die Welt drum herum der Meinung, es ist VHS und das kann das Ende einer Firma sein.

1.1.3 Über Kreativität (und Integration)

1.1.4 Direkte und indirekte Variablen

Sie können nicht (direkt) die Kreativität und Innovations-Fähigkeit der Mitarbeiter fördern. Das muss man schon mal sagen, bitte unterscheiden Sie bei allem, was Sie tun zwischen **indirekten** und **direkten Variablen**. Das ist sehr wichtig. Wenn mir jemand

1 KREATIVITÄT, INTEGRATION UND TRANSFORMATION

sagt, „also, wir machen jetzt ein Kultur-Veränderungs-Projekt“, dann kriege ich ... weiße Haare ... jenseits der Haare, die ich schon hab, die weiß sind, weil Kultur eine **indirekte Variable** ist. Kultur kann ich nicht erzeugen, Kultur ist keine Projekt-Arbeit.

Ich kann nur Rahmen-Bedingungen erzeugen, in denen bestimmte Kultur-Muster **emergieren**. Wenn Sie also Kreativität „erzeugen“ wollen, müssen Sie sich fragen, was die **systemischen Rahmen-Bedingungen** sind, in denen Kreativität erscheint, aber Sie können nicht Kreativität *machen*, sonst kommen wir in diese freundliche Methode, dass ich sage „sei kreativ!“..... „huch“ erschreckt man sich, wie geht das? Das ist mindestens so absurd, wie zu sagen, „sei spontan, aber bitte jetzt.“..... hmmm..... „Denk auf keinen Fall an einen rosa-roten Elefanten!“,hmmm, was machen wir da? Wir machen etwas, das nicht wirklich geht.

Also bitte, wenn Sie über Kreativität reden wollen, dann reden Sie über „indirekte Möglichkeitsräume“ und nicht über das direkte Erzeugen.

1.1.5 Möglichkeiten-Räume durch Unterschiedlichkeit

Einer der indirekte Möglichkeits-Räume ist **Diversität (Unterschiedlichkeit)**. Wenn Sie die Unterschiedlichkeit im System erhöhen, ob das kulturell ist oder stil-mäßig,... völlig egal. Intelligente Systeme, die in der Lage sind zu akkumulieren (einfügen und einbinden) und nicht nur zu assimilieren (nur hinzufügen ohne einzubinden), die das Prozessmuster wechseln können, sind immer Systeme, die mit **internen Spannungs-Verhältnissen** arbeiten, weil Systeme mit internen Spannungs-Verhältnissen **instabile Phasen** erzeugen, und **Systeme mit instabilen Phasen erzeugen die Möglichkeit zu neuen Prozess-Mustern**, und das nennen wir **Kreativität**.

Erhöhen Sie die Spannung im System, schaffen Sie Unterschiedlichkeit, dann schaffen Sie die Möglichkeit zum Prozess-Muster-Wechsel. Machen Sie keine Einheitlichkeit. **Harmonische Systeme sind dumme Systeme**. In der Natur entstehen (neue) Ordnungsmuster immer aus **Widerspruch**, nicht aus Harmonie. D.h., wenn Sie wirklich komplexe Ordnungsmuster haben wollen, dann erhöhen Sie bitte die Unterschiedlichkeit im System. Geben Sie Quer-Denkern eine Chance, lassen Sie die „Störer“ zu und, und das ist fast trivial bauen Sie Netzwerke, weil in dem Moment wo Sie ein Netzwerk bauen, schaffen Sie eine Situation, wo die nicht-linearen Rückkopplungseffekte immer wieder für das Auflösen von stabilen Zuständen sorgen. **Rückkopplungs-Mechanismen und**

1.1 Der (radikale) Konstruktivist, Organisations-Psychologe und Hirn-Forscher Peter Kruse

Diversität sind extrem positiv für Kreativität.

1.1.6 Widerspruch und Spannung in kommunikativen Netzwerken

Bauen Sie Netzwerke. Sorgen Sie dafür, dass der Kollege in China eine unmittelbare Wirkung hat auf den Kollegen in Deutschland. Wenn das passiert und das wirklich funktioniert, dann wird der Kollege in China mit seiner Unterschiedlichkeit, wenn er denn vernetzt ist, den Kollegen in Deutschland immer hinreichend ärgern und stören, dass der eine Chance hat, kreativ zu werden, und wenn Sie das nicht nur mit einem Kollegen machen, sondern mit einem ganzen Netzwerk, dann kann ich Ihnen sagen, wird die über-summative Intelligenz dieses Netzwerkes größer sein, als die Summe der einzelnen Intelligenzen. Dann haben wir wirklich etwas geschafft. Dann können wir hinterher sicher davon reden, dass wir viele kreative Menschen haben.

Vielleicht suchen Sie nach dem Einzel-Beispiel des Kreativen. So war es früher. Da hat man immer den Einzelnen gesucht, der durch irgendeinen „biographischen Unfall“ die Schmerzen so gut erträgt, dass er kreativ ist. Heute suche ich nicht mehr diesen „biographischen Unfall“. Heute versuche ich mir System anzuschauen, die diesen biographischen Unfall nicht mehr brauchen, weil sie selber ein Unfall sind.

1.1.7 Ashby's Gesetz: gegengleiche Problem- und Lösungs-Komplexität und -Dynamik

Bauen Sie also Systeme, die stören, weil Systeme, die **nicht** stören immer **stabilitätsorientierte Systeme** sind. Sorgen Sie dafür, dass die Komplexität und Dynamik des Systems mindestens so groß ist, wie die Komplexität und Dynamik am Markt. Folgen Sie einfach [Ashbys Gesetz](#). [Ashby](#) war ein System-Theoretiker und hat in den '50er Jahren gesagt:

Wo immer wir ein hochkomplexes und dynamisches Problem-System haben, brauchen wir im Minimum ein mindestens genauso komplexes Lösungs-System. Wenn Sie (wir) keine gegengleiche Komplexität haben, sind wir nicht lösungsfähig. Wenn jetzt unsere Welt durch Vernetzung immer komplexer wird, ist die einzige Lösung die Komplexität durch Vernetzung.

Dann haben wir die Chance. Das Gehirn macht das vor. Der Mensch mit seinem Gehirn ist

1 KREATIVITÄT, INTEGRATION UND TRANSFORMATION

dazu in der Lage, vom Äquator bis zum Nord-Pol zu überleben, das einzige Lebe-Wesen, das das kann. Warum? Weil wir ein komplexes dynamisches System haben (unser Gehirn), das uns dazu in die Lage versetzt, mit komplexen dynamischen Systemen zusammen zu leben. **Nur weil unser Gehirn unkalkulierbare Dynamiken erzeugt, können wir mit unkalkulierbaren Dynamiken einigermaßen umgehen.**

Das Gehirn ist eine große Erfindung der Natur im Umgang mit Unvorhersagbarkeiten. Die andere große Erfindung, die die Natur gemacht hat, ist nicht die individuelle Intelligenz des Gehirns, sondern die **kollektive Intelligenz des Schwarms**. Das war eine mindestens so große Intelligenz-Leistung. D.h., es gibt eigentlich nur zwei wirklich durchsetzungsfähige Mechanismen:

- Das eine sind Staaten-bildende Insekten, die finden sie überall auf der Welt und sind unglaublich erfolgreich als Spezies
- und Sie haben das individuelle Gehirn in der Hoch-Entwicklung des Menschen.

Das ist wirklich erfolgreich, weil Sie einmal ein komplexes, dynamisches Lösungs-System haben und bei den Staaten-bildenden Insekten auch, nur beim einen steckt es im Individuum und beim anderen in der Menge der Individuen, aber das Prinzip ist das Gleiche. Hohe Interaktivität, hohe Rückkopplungs-Effekte ... und dann können Sie Ordnungsmustzer erzeugen. Das ist einfach sehr sehr effektiv.

1.1.8 Wie baue ich ein soziales Gehirn?

Ich versuche in meinen eigenen Zusammenhängen solche Systeme immer zu bauen. Was machst Du eigentlich, um erfolgreich zu sein? Dann würde ich nicht mehr sagen „klug sein“, sondern den Markt beobachten, das ist schon fast ableitbar, ich versuche immer zu verstehen, „was ist da draußen los?“ und ansonsten versuche ich, Netzwerke zu bauen, und da baue ich eigentlich nur das Gehirn nach. In meinen Netzwerken gibt es immer drei Charaktere von Menschen

- Es gibt die **Creator**, das sind die **Spinner**, die mich immer stören, die immer mit neuen Ideen kommen.
- Es gibt die **Owner**, das sind die **Wissenseigner**, das sind die Leute, die etwas „im tz“ beherrschen
- und es gibt die **Broker**, das sind die, die die Leute kennen, die etwas wissen, die **vermitteln**,

1.1 Der (radikale) Konstruktivist, Organisations-Psychologe und Hirn-Forscher Peter Kruse

und jetzt kann man wirklich sagen, diese drei Personengruppen bilden zusammen ein **(soziales) Gehirn**.

- Wenn ich den **Creator** und **Owner** (Spinner und Wissensseigner) zusammenbringe, bekomme ich **Ideen**. Da entsteht nämlich aus **Wissen** und aus **Instabilität** ein **Ideenpool**. Das ist der **Cortex**.
- Wenn ich den **Owner** und den **Broker** zusammenbringe, habe ich **zwei Bewerter zusammen**, weil der **Broker** muss bewerten können, ob ein Wissen etwas taugt, und der **Owner** muss bewerten können. **Hier habe ich das limbische System**.
- Und wenn ich den **Broker** und den **Creator** zusammenbringe, dann habe ich **Erregung**, weil der **Broker** stört mich, und der **Creator** stört mich. Was bekomme ich dann? Eine **aufsteigende retikuläre Formation**, die mich immer wieder erregt.

*Wenn Sie also diese drei Dinge zusammenbringen: **Erregung, Lösung-Bildung und Bewertung**, dann haben Sie ein Gehirn.*

Ich suche mir einfach immer Leute, die diese Charakteristiken haben, und ich sage Ihnen, sie unterscheiden sich. Sie finden nach kurzer Zeit heraus, wer ein guter **Broker** ist. Die sind nicht tief in ihren Kenntnissen, **sie wissen aber genau, wer es weiß** und diese **Creators**, die sind (auch) nicht tief in ihren Kenntnissen, aber **die spinnen wie die Weltmeister**. Die können unglaublich schnell neue Muster erzeugen. Und die **Owners**, das sind diejenigen **wertvollen Leute, die etwas wirklich gut wissen**, die aber, wenn sie alleine sind, meistens keine neuen Lösungen finden, weil sie **die Instabilität nicht hibekommen**. D.h. ohne die Erregung und ohne die Störung wird das ganz ganz schwer. So kann man, wenn Sie wollen intelligente System bauen, deren Intelligenz größer ist als die Summe der Intelligenz der einzelnen Menschen (**Emergenz**).

1.1.9 Veränderungs-Dynamik und Vernetzungs-Dichte

Das Wichtigste ist die Veränderung des Rahmens. In den letzten Jahren haben wir die Vernetzungs-Dichte im „System Welt“ explodieren lassen. **Wann immer Sie in einem System die Vernetzungs-Dichte erhöhen, haben sie automatisch eine Erhöhung der Komplexität der notwendigen Lösungen und automatisch eine Erhöhung der Veränderungs-Dynamik im System**. Dass wir uns im Moment über Veränderung unterhalten und dass wir uns am Ende über diese Frage der **kollektiven Intelligenz** miteinander unterhalten, hat etwas damit zu tun, dass wir in den letzten Jahren ein System

1 KREATIVITÄT, INTEGRATION UND TRANSFORMATION

erzeugt haben, dessen *Wirkungen* für uns schwerer zu erfassen sind, als das Erzeugen dieses Systems gewesen ist. Wir sind ein bisschen „wie die Zauber-Lehrlinge“. Es ist relativ leicht, eine vernetzte Welt zu erzeugen, aber es ist bei Weitem nicht so leicht, mit den Wirkungen dieser Vernetzung hinterher auch angemessen umzugehen. Also sind die größten Druck-Potenziale, die da sind also eine Reaktion auf die Veränderung der Vernetzungs-Dichte in der Welt.

1.1.10 Vernetzung, Erregung und Bewertung

Wir sind der Frage hinterhergelaufen: **Kann man eine Firma betrachten wie ein soziales Gehirn?** Wenn man sich das Gehirn anschaut, dann wird auf einer relativ hohen Abstraktions-Ebene sichtbar, dass das Gehirn versucht, drei Grund-Komponenten zu erfüllen.

Die eine Grund-Komponente ist die Vernetzung. Eins können Sie sicher sagen: Ein System wird nicht intelligent, wenn sie das System nicht in seiner Vernetzungsdichte erhöhen. Vernetzung ist ein Faktor der Intelligenz im Gehirn. Der zweite Faktor, der im Gehirn immer eine Rolle spielt ist Erregung, Aufmerksamkeit. Wenn Sie das System nicht unter energetische Erregung versetzen, dann finden keine Lern-Prozesse statt. Der dritte Faktor, der meistens ein bisschen in den Hintergrund gerät, aber von existenzieller Bedeutung ist, ist der Faktor der Bewertung. Wenn wir also Systeme haben wollen, die intelligent sind, brauchen wir also Vernetzung, Erregung und Bewertung.

Diese drei Aspekte eines intelligenten System haben wir versucht, mit Werkzeugen zu unterstützen. Wir haben ein Werkzeug oder mehrere Werkzeuge, mit denen man Menschen miteinander vernetzen kann. Das Internet ist ein faszinierendes Beispiel für ein vernetztes System hat aber, wie wir später vielleicht in der Diskussion noch umrunden werden noch seine Probleme im Bereich der Bewertung. Wir benutzen jetzt nicht nur Internet-Plattformen über die man sehr nachdenken muss, weil sich da eine große Menschen-Menge vernetzen kann, sondern wir sind auf die Frage gekommen, ob wir es schaffen mit 200 bis 2000 Leuten mit der Intensität einer Klein-Gruppe zusammen zu arbeiten. Schaffen wir das, was wir in kleinen Gruppen an Austausch- oder Lern-Prozessen hinbekommen hochzuskalieren zu Groß-Gruppen-Events.

Wir haben dazu ein Verfahren entwickelt, [Next-Moderator](#), bei dem wir im Prinzip mit Laptops die Menschen vernetzen, das heißt, wir können im Prinzip Laptops da hinstellen, die alle miteinander verbunden sind, und wir machen dann die gesamten Denk-Prozesse

1.1 Der (radikale) Konstruktivist, Organisations-Psychologe und Hirn-Forscher Peter Kruse

vom Brain-Storming bis hin zur Maßnahmen-Entwicklung in diesem Computer-Netzwerk. D.h., wir haben eigentlich all das, was man von Moderation kennt übertragen auf das Netzwerk, mit der Idee, dass die Menschen 'mal erleben, dass in diesem Netzwerken über-summative Kraft herrscht.

Das eine Verfahren ist als das Erhöhen der Vernetzung in Gruppen, das zweite Verfahren das wir haben hat uns die meiste Entwicklungs-Zeit gekostet, das ist ein Verfahren das dazu da ist, die Bewertung von Menschen sichtbar zu machen.

1.1.11 Messen von Bewertungen

Wenn Sie Bewertungen messen wollen, dann haben Sie ein riesiges Methoden-Problem: Bitte versuchen Sie niemals, die impliziten Bewertungs-Muster von Menschen mit Frage-Bögen zu erfassen. Das wird nicht funktionieren, weil Sie dann nur auf der rationalen Bewertungs-Seite sind. Aber im Gehirn des einzelnen Menschen haben wir ein System, das die einzelnen Bewertungen erzeugt, das **limbische System**, das uns selbst nicht bewusst zugänglich ist. Wenn Sie also die Leute direkt mit Frage-Bögen befragen, dann haben Sie ein dreifaches Dilemma zu bewältigen:

- Das, was die Leute antworten sollen, nämlich ihre Bewertungs-Muster sind denen selbst nicht bewusst. Wenn Sie die also direkt fragen, „Was sind Deine Bewertungs-Muster in Deiner Kultur?“, dann sagen sie irgendetwas, aber nicht das, was real da ist.
- Das zweite Dilemma, was wir haben bei Instrumenten zum Messen von Bewertung, ist die Sprache. Wenn ich Ihnen eine Skala vorgebe, auf der Sie ein Kreuzchen setzen sollen, dann müssen Sie erst einmal verstehen, was ich mit dieser Skala gemeint habe. D.h., wir haben das Problem der **Ambiguität von Sprache**. Wir müssen die Mehr-Deutigkeit von Sprache lösen.
- Das dritte Problem, das wir haben, ist das Dilemma der **Konstruktivität**. Wenn Sie mir eine Antwort geben, muss ich eigentlich ihre gesamte Lebens-Geschichte kennen, um zu wissen, was Sie mit dieser Antwort meinen.

D.h., Sie merken schon: Das Thema der Bewertung ist ein ziemlich sprödes Thema. Ich muss sozusagen sehr genau einfühlen können in den anderen Menschen. Bei einem Menschen kann man das vielleicht hinbekommen, dann nennen wir das **Empathie**. Das heißt, ich strenge mich an, Sie in ihrer ganzen Komplexität zu erfassen, und wenn wir ein Stückchen Weges miteinander gegangen sind und ein paar Mal gestritten haben, dann

1 KREATIVITÄT, INTEGRATION UND TRANSFORMATION

haben wir vielleicht miteinander das Gefühl, uns gegenseitig so genau zu kennen, dass wir auf eine gemeinsame Basis des Verstehens kommen, und dann können wir Lern-Prozesse miteinander beginnen.

Aber wie machen Sie das jetzt mit 500 Leuten? Wie kann ich die Bewertungs-Präferenzen einer Kultur erfassen? Und genau da haben wir eben versucht, ein Instrument zu entwickeln mit dem man das kann, und das ist ein relativ originelles Instrument geworden. Wir trauen uns heutzutage für ein paar hundert Menschen die Bewertungs-Muster sichtbar zu machen und zwar durchaus auch die unbewussten.

1.1.12 Gemeinschaftliches Lernen: Was kommt vor dem Lernen? Lernen zwischen Störung und über-summativer Erfahrung

Wenn wir nicht einfach nur akzeptieren, dass wir gegenseitig Störungen sind, das reicht natürlich immer zum Lernen, also wenn Sie mir jetzt etwas erzählen, das ich nicht verstehe oder von dem ich im schlimmsten Fall glaube, ich verstehe das, aber nicht wirklich, dann sind Sie zumindestens eine Perturbation für mich, also eine Störung sind Sie immer („aufsteigende retikuläre Formation“).

Wenn wir aber jetzt **miteinander** einen Lernprozess machen wollen, der übersummativ ist, der in Richtung **gemeinschaftliches Lernen (corporate learning)** geht und der über individuelles Lernen hinausgeht, dann reicht ja nicht die Störung, sondern wir müssen ein überindividuelles System erzeugen.

Die überindividuellen Systeme dieser Art nennen wir Kultur.

Kultur meint eigentlich, dass wir miteinander Werte-Muster erzeugen, die wir soweit teilen, dass wir miteinander kooperationsfähig sind. Im Bereich des **Konstruktivismus** bedeutet dies dann, eine **Ko-Evolution** eingegangen zu haben. In meinem Kopf muss etwas Ähnliches entstehen wie in Ihrem, und da wir das nicht direkt über die Sprache tun können, müssen wir ko-konstruieren. Von dieser Form der Ko-Konstruktion, in der wir zwischen (inter) uns ein drittes System erzeugen (das „Kind des Prozesses“) hat **Luhmann** gesprochen.

Es geht darum, eine **gemeinschaftliche Welt** zu erzeugen, die eine Eigendynamik hat, und das geschieht **zwischen uns. Sie entsteht nicht in Ihnen und in mir, sondern zwischen uns**, und trotzdem sind wir daran beteiligt und werden von dieser Struktur auch sehr stark beeinflusst. **Um das zu tun, müssen wir uns im Diskurs über diese**

1.1 Der (radikale) Konstruktivist, Organisations-Psychologe und Hirn-Forscher Peter Kruse

Werte-Grundlagen geeinigt haben. Wenn wir das geschaffen haben und zwischen uns eine Kultur existiert, dann sind wir in der Lage, einen Lern-Prozess miteinander zu machen, der größer ist, als das, was wir jeweils einzeln beitragen.

*Wir haben also schon die Notwendigkeit, sehr genau zu wissen, was die Werte-Muster derer sind, mit denen wir arbeiten. **Vor der Kooperation, vor dem wirklichen synergetischen Mehrwert steht also immer die Kulturbildung.***

Wir haben es natürlich sehr sehr einfach, wenn wir gemeinschaftlich in einer Kultur groß geworden sind. Wenn wir jetzt immer mehr **international** zusammenarbeiten, wird das natürlich immer schwerer, weil ich im Prinzip völlig fremde Kulturen auf die gleiche Art nachvollziehbar machen muss, wie meine eigene. Wir können also international nicht mehr auf irgendeine Teilkultur fixiert sein, in der wir uns in einer einfachen (kleinen) Welt bewegen, sondern wir müssen im Prinzip eine **Professionalisierung der Lernstrukturen** machen, die normalerweise von ganz alleine, wie ein „Selbst-Läufer“, passieren und die uns täglich begleiten. Wenn wir also von so etwas wie **gemeinschaftlichem Lernen** in einem bfbinternationalen globalisierten Kontext stehen, dann stehen wir vor ernst zu nehmenden „Titanen-Aufgaben“.

1.1.13 Lern-Prozesse in komplexen Systemen

In dem Moment, in dem eine **gemeinschaftliche Werte-Basis** miteinander teilen, können im Prinzip beliebig viele Menschen eine gemeinschaftliche Kultur bilden, und das, was dort an intelligenten Lösungen zustande kommt, muss (s)ich nicht im einzelnen Gehirn in voller Komplexität abbilden, sondern wir bilden Kultur-Muster.

„Muss ein Einverständnis des Einzelnen zu diesen Werten erfolgen?“

Es muss eine **Teilhabe** da sein. Ob das jetzt über Erziehung, Sozialisation oder, von mir aus, religiöse Ausrichtung geschieht, ist völlig egal. Wir brauchen eine **gemeinsame Ausrichtung von Basis-Werten** (wie Kern-Wert im Unternehmen) und müssen ein paar Basis-Werte leben. Wenn wir in einer bestimmten Kultur ein paar Basiswerte leben, dann können wir uns erlauben, sehr viele Aktivitäten (frei) laufen zu lassen, ohne sie im Einzelnen kontrollieren zu müssen. Wir können uns dem Netzwerk und seiner Ordnungsbildung überlassen und müssen nicht als Einzelner permanent das Gefühl haben, „ich muss das jetzt alles im Einzelnen verstehen“. Stellen Sie sich mal vor, wie schlimm das

1 KREATIVITÄT, INTEGRATION UND TRANSFORMATION

wäre, wenn in einer Firma nur die Intelligenz zustande kommt, die dem Intelligenz-Muster der Führung entspricht. Dann würden wir immer weit unter den Möglichkeiten bleiben, weil die ganze Firma limitiert wird über die Intelligenz desjenigen, der in der Hierarchie weiter oben steht, traurig.

Das ist die große Verschätzung, die wir haben mit der „[Great Man theory](#)“. Wir glauben immer, dass diejenigen, die (Raum-zeitlich und sozial) nahe sind, wenn ein intelligentes Muster entsteht und die in der Hierarchie oben stehen, die sind, die es gemacht haben. Eine der größten Verschätzungen der Menschheit-Geschichte. Ich glaube, die Menschen haben immer **als Kollektiv** sehr viel mehr geleistet, als als Einzelner, und der Einzelne, der nachher für das verantwortlich sein soll, was eigentlich das Kollektiv geleistet hat, ist nur eine Komplexitäts-Reduktion für den Betrachter, aber nicht für das System selber. Man kann dem Eigentümer eines Unternehmens daher nicht die Errungenschaften seines ganzen Netzwerks zuschreiben.

1.1.14 Meilensteine der Kultur-Entwicklung

Normalerweise wachsen Kulturen. Kulturen werden nicht aktiv gebildet im Sinne einer strategischen Prozedur. Normalerweise ist das so, dass wir viele Jahre Zeit haben, miteinander **Abstimmungs-Prozesse im Diskurs zu machen** und dann entsteht etwas, das wir als „(Firmen-)Kultur“ bezeichnen.

Der „evolutionäre Vorteil“, der heute bei Familien-Unternehmen besteht, liegt meistens daran, dass **eine** Kultur-bildende Familie lange Zeit dort diese **Rahmen-Bedingungen** gesetzt hat, und dann kommt es dort zu „Selbst-Selektions-Mechanismen“. Es gehen nur die in die Firma, die diesem Kultur-Muster entsprechen, und dann ist, nach einiger Zeit, die Kultur, die dort entsteht Selbst-Verständlichkeit (vgl. zum Begriff der „[Echo-Kammer](#)“ und der sog. [Ambiguitätstoleranz](#)).

Wenn sie jetzt natürlich mit einem solchen Unternehmen, das eine selbst-verständliche Kultur hat mit einem anderen Unternehmen, das **auch** eine selbst-verständliche Kultur hat, fusionieren, dann wird es schon schwieriger, weil man dann einen Prozess bekommt, bei dem man dann das *Auftreffen zweier nicht kompatibler Teilkulturen* haben **kann**, und **dann müssen sie eigentlich strategisch vorgehen**. Sie können dann nicht warten, bis sich durch alle Krisen der Welt in diesem diskursiven Prozess ein neues Muster ausgebildet hat. Die Tatsache, dass wir in den letzten Jahren so etwas tun wie „professionelle Kultur-Bildung“, was eigentlich schon ein Widerspruch in sich ist, denn ich kann Kultur nicht

1.2 Digestion

(direkt) „managen“, aber ich kann **Diskurse** anregen, die vielleicht dazu in der Lage sind, die Geschwindigkeit, in der es gemeinschaftlichen Ausbildung von Werte-Mustern kommt, ein bisschen zu erhöhen.

Wenn wir jetzt der Meinung sind, dass wir Kultur darüber machen, dass wir „5 Kern-Werte“ und „10 zentrale Leitsätze“ machen, damit daraus eine Kultur wird, dann haben wir, glaube ich, nicht verstanden, wie Kultur-Bildung funktioniert. Es sind nicht die Artefakte, die wir produzieren, die die Kultur bestimmt, sondern es sind die diskursiven Prozesse.

Wenn Sie also merken, „meine Kultur muss sich neu anpassen“, dann kann ich sagen, erhöhen Sie alles an Vernetzung, was sie erhöhen können und machen Sie Diskurse, von mir aus rund um Kern-Werte. Aber es sind nicht die (aufgeschriebenen) Kern-Werte, die es bewegen, sondern es sind die **Diskurse**, die Sie darüber machen. Wenn Sie also mit einer bestimmten Such-Richtung die Geschwindigkeit und die Menge der Diskurse erhöhen, dann haben wir eine Chance, vielleicht in einer professionellen Geschwindigkeit kulturbildend zu sein.

Ansonsten müssen wir warten, dass sich das System neu formiert hat, und das kann durchaus lange dauern, da sind wir dann mitunter Jahre unterwegs, und dann haben wir sehr sehr viele frustrierte Kommunikations-Verantwortliche und noch viel frustriertere Personaler, die das Ganze doch gerne „gemanagt“ hätten und dann recht bescheiden feststellen müssen, dass man Kulturen nicht „managen“, sondern nur entstehen lassen kann, indem man die Rahmen-Bedingungen verbessert.

1.2 Digestion

[...]

Index

- „Echo-Kammer“, 14
- „Great Man theory“, 14
- „Kind des Prozesses“, 12
- „aufsteigende retikuläre Formation“, 12

- Ambiguität von Sprache, 11
- Ambiguitätstoleranz, 4, 14
- angemessen, 10
- Ashby, 7
- Ashbys Gesetz, 7
- aufsteigende retikuläre Formation, 9

- bauen Sie Netzwerke, 6
- Bestätigungsfehler, 4

- christlichen Dreifaltigkeit, 3
- Cortex, 9

- da wir das nicht direkt über die Sprache
tun können, 12
- denn ich kann Kultur nicht (direkt) „managen“, 15
- Diversität (Unterschiedlichkeit), 6
- drei Grund-Komponenten, 10

- Emergenz, 2, 9
- emergieren, 6
- Empathie, 11

- gemeinschaftliches Lernen (corporate learning), 12
- gesetzt hat, 14

- Hierarchie, 14

- in der wir zwischen (inter) uns ein drittes
System erzeugen, 12

- Interview-Verfahren, 5
- Intuition, 4

- Ko-Evolution, 12
- Konstruktivismus, 12
- Konstruktivismus', 3
- Konstruktivität, 11

- limbische System, 9, 11
- Luhmann, 12

- Next-Moderator, 10

- Pertubation, 12
- Peter Kruses, 2

- Rahmen-Bedingungen, 4, 15
- Riemann-Thomann-Modell, 3

- selektiven Wahrnehmung, 4
- soziales Gehirn, 3

- Wenn Sie mir eine Antwort geben, muss ich
eigentlich ihre gesamte Lebens-
Geschichte kennen, um zu wissen,
was Sie mit dieser Antwort meinen., 11

- Wikipedia, 2
- wirklichen synergetischen Mehrwert, 13

- youtube, 2