

Selbstorganisation zwischen Systemzwang und Eigensinn

Transkription der Keynote IV – Die Changetagung: Der Mensch in der Selbst-Organisation, 23. / 24. Januar 2020, Basel

Vortrag: Donnerstag, 23. Januar 2020, 17.45 - 18.30 Uhr



Vorspann

Begrüßung und Einleitung zu Thema und Person des Vortragenden durch Olaf Geramanis.

Danke für die Vorstellung, Herr Geramanis. – Ich möchte Sie herzlich zu meinem Vortrag begrüßen. – Ich werde den Vortrag heute so gestalten, dass ich [in der nächsten] dreiviertel Stunde eine etwas längere Einleitung spreche, um im zweiten Teil dann die vorbereitete Präsentation ein Stück weiter zu erläutern.

Einleitung (1. Teil)

Der theoretische Kontext, in dem mein Ansatz steht – und das haben Sie [Herr Geramanis] bereits mit wenigen Worten dargestellt –, ist mit der analytischen Sozialpsychologie von Erich Fromm gegeben. Obwohl ich mich heute nicht sehr ausführlich auf Erich Fromm konzentrieren kann, werden doch einige Besonderheiten seines Denkens erkennbar werden. Hierzu gehört sein Ansatz des Zusammenbestehens von Mensch und Gesellschaft, aus dem die Ansicht folgt, dass es kein von der Gesellschaft getrenntes Individuum gibt, sondern beide ein Feld des Verhaltens bilden.

In der Frühphase seiner Arbeit war die analytische Sozialpsychologie Fromms als eine Zusammenführung wichtiger Erkenntnisse aus Marxismus und Psychoanalyse geplant. Integraler Bestandteil seiner Sozialpsychologie ist eine *Anthropologie*, die er aus der ursprünglichen Triebtheorie und Charaktertheorie weiterentwickelt hat. Kritische Impulse stammen aus der damaligen Zeit, nämlich aus der Mitarbeit Erich Fromms im *Institut für Sozialforschung* von Max Horkheimer. Wenn Sie so wollen, hat Fromm die andere kritische Theorie vertreten, nachdem er sich in den dreißiger Jahren [1939] von dem *Institut für Sozialforschung* getrennt hat.

Die Besonderheit des Frommschen Ansatzes war und bleibt der Ansatz am Charakter. Wesentliches Folgekonzept ist seine Anthropologie, die ich heute versuchen werde, mit Kategorien wie

Selbstorganisation und *Eigensinn* [darzustellen] – vielleicht müsste man auch von *Eigensinnigkeit* sprechen, weil der Begriff des Eigensinns psychoanalytisch verkürzt ist auf Unproduktives, auf einen Eigensinn, der letztlich von Rigidität und Autoritätshörigkeit geprägt ist.

Fromm selbst hat diese Kategorien nicht gebraucht, aber über dasselbe Problem nachgedacht, nämlich wie die Würde des Menschen und seine Entfaltung gegen gesellschaftliche Zwänge behauptet werden kann. Diese Begriffe signalisieren eine Eigenart des Menschen, nämlich gesellschaftliche Zwänge zu hinterfragen, sich nicht von einem Funktionssystem vereinnahmen zu lassen. Das Anliegen, um das es hier geht, ist ein zutiefst humanistisches: den Menschen in seiner Veränderung [so] zu begleiten, dass die Lebenskräfte gestärkt werden und Verdinglichung und Entfremdung, überhaupt die „Pathologie der Normalität“, zurückgedrängt werden.

In letzter Konsequenz geht es dabei um eine *Vision*, nicht um begrenzte Optimierungen der Zusammenhänge zwischen Wirtschaft, Ökologie und sozialem Leben. Wenn man die nach wie vor gültige Vision in ein Zitat kleiden möchte, lässt sich an Karl Marx erinnern. Ich zitiere:

„Setze den Menschen als Menschen und sein Verhältnis zur Welt als ein menschliches Verhältnis voraus, dann kannst du Liebe nur gegen Liebe tauschen, Vertrauen nur gegen Vertrauen.“

Die zentrale Aussage in diesem Zitat bezieht sich auf den Wert des Gebrauchs und der Liebe, nicht auf den Tauschwert, und damit auch nicht auf Quantitäten, sondern: betont werden die Qualitäten des Menschen in wechselseitigen Beziehungen.

Wenn Mensch und Gesellschaft ein Feld des Verhaltens bilden, dann ist der Mensch der dynamisierende Faktor in diesem Zusammenhang. Die Gleichung der Anpassung geht nie vollständig auf. Der Mensch ist gesellschaftlich nie vollständig vereinnahmbar. Wird er zu einem Rädchen im Getriebe der Wirtschaft und Gesellschaft gemacht, gehen seine Erfindungsgabe und seine menschliche Produktivität zugrunde.

Der Mensch zeichnet sich durch seine Würde aus. Er ist kein Ding und darf nicht für die Zwecke eines anderen Menschen, einer Institution / Organisation missbraucht werden. In der Formulierung von Immanuel Kant: „Der Mensch ist Selbstzweck.“ Zudem soll er von seiner prinzipiellen Möglichkeit zur Mündigkeit Gebrauch machen.

Man könnte hier einen Exkurs anschließen, um das Besondere am Menschen zu beschreiben. Was ist dieses Besondere? Es ist die Liebe als die verändernde Kraft im Menschen, die ihn vorantreibt. *Eros* als die Kraft, die zwischen den Menschen Verbindungen schafft. Der *Logos*, der in Interaktion mit der Liebeskraft steht, kann diese bewerten und steuern. Mit Freud gesprochen: das Realitätsprinzip und das Lustprinzip könnten miteinander versöhnt werden – wäre da nicht das Unbehagen in der Kultur ...

Die *Liebe* als die im Menschen zentral wirksame Kraft, die ihn antreibt, die Nähe zu anderen Menschen zu suchen, die zu der Bezogenheit des Menschen zur Welt führt, wird in den Wissenschaften kaum in einer existenziell berührenden Perspektive zum Thema gemacht. Damit geht etwas verloren, das zum Wesen des Menschen gehört, ohne das ein Mensch nicht zutreffend beschrieben werden kann.

Die Welt ist für den Menschen nur sehr begrenzt verfügbar und es kommt zudem noch darauf an, wie er diese Verfügbarkeit sieht und strukturiert, ob er eine ausbeuterische und zerstörende Ver-

füßbarkeit praktiziert, oder eine, die in Liebe geschieht. Meines Erachtens ist der Begriff der liebenden Bezogenheit von Erich Fromm bestens geeignet, die Haltung zu verdeutlichen, um die es hier geht. Um etwas über den Menschen zu erfahren, kann man ihn daraufhin befragen, wie er sich auf die Welt bezieht.

Sage mir, wie du liebst, und ich sage dir, wer du bist, wie du dich in der Welt der Familie [und] der Arbeit verhältst, aus welchen Haltungen heraus und mit welchen werthaftern Zielen du handelst.

Je mehr der Mensch die Welt quantifiziert und berechenbar macht, sie entseelt und nur zu seinem vordergründigen Nutzen zu beherrschen trachtet, umso mehr entfernt er sich von seinem – nicht zuletzt religiösen oder spirituellen – Wesenskern. Es geht dabei nicht um die Frage eines persönlichen Gottes noch um die Frage von Institutionen wie Kirchen und Religionsgemeinschaften, sondern um die Suche des Menschen nach sich selbst, [mit dem Ziel,] sich in dieser Welt einzurichten, Wurzeln zu schlagen, etwas zu bewirken und nach einigen Jahrzehnten von der Bühne des Lebens in dieser Gesellschaft wieder abzutreten. Es geht auch nicht um ein Leben nach dem Tod, sondern um die *Verfassung seines Bewusstseins*. Das heutige Bewusstsein ist vom Patriarchat bestimmt, es ist zweckrational, bezogen auf Machbarkeit, Ausbeutung, mitunter von Raffgier bestimmt, von seinen Wirkungen her ist es zerstörerisch. Erich Fromm fasst Religion und Religiosität unter dem Aspekt, dass der Mensch notwendigerweise ein *Objekt der Hingabe* braucht, um sich als Mensch fühlen zu können. Das Objekt der Hingabe kann ganz unterschiedlich sein. Es kann ineins kommen mit Wirtschaftswachstum, Kapital und Profit. Es können aber auch Ideen und als wünschenswert hervorgehobene Zustände sein, nicht zuletzt auch die Hingabe an das Lebendige.

Während mit Jean Gebser das vorherrschende Bewusstsein als „mentales Bewusstsein“ bezeichnet wird, hat Fromm sozialcharakterologisch von der Marketing-Orientierung gesprochen. Es gibt verschiedene Versuche, die Typizität des Menschen in der Postmoderne zu beschreiben. Man könnte den Anfang machen bei David Riesman mit dem außengeleiteten Menschen (David Riesman), man könnte vom flexiblen Menschen sprechen in Anlehnung an Richard Sennett, als fluiden, histrionischen oder amorphen Menschen ist dieser neue Menschenentwurf beschrieben worden, ein Mensch, der sich immer wieder neu erfindet, sich situativ ausrichtet, in seinen Haltungen konformistisch ist, also seine Überzeugungen wie seine Leibtücher wechseln kann. In der digitalen Kultur mit den Beschleunigungen, der Linearität der Zeit, die lediglich verrinnt, das Leben, das vor lauter Geschäftigkeit verfehlt wird ... das ist sozusagen die mentale Bewusstseinsverfassung des heutigen Menschen, die dissoziativ sich von der Welt getrennt hat, die die Welt als nur noch das Außen sieht und das Innere teilweise verloren hat. Das Innere zählt nicht mehr und wird allenfalls als störend empfunden, wenn Gefühle und Gedanken an die Oberfläche des Bewusstseins kommen. Die Störungen werden fassbar in Erschöpfung, im Burnout, sodass die „Malaise“ des Zeitalters in dem „erschöpften Selbst“ liegt, wie Alan Ehrenberg dies bezeichnet hat. Scheiternde Beziehungen werden oft durch Kontakte ersetzt, die nicht infrage stellen und keine Herausforderung bieten. Wohl dem, der noch in einer Beziehung zu leben versucht, statt sich an der Multioptionalität wechselnder Partnerinnen und Partner zu erfreuen und Beziehungen letztendlich zu verfehlen. Mobilität und Schnelligkeit, Austauschbarkeit und Erneuerung werden beschworen, dabei sind es doch Langsamkeit, Überlegtheit, Ruhe und Kontemplation, die zu einer Bezogenheit führen, die nicht leer ist, also nicht von Pseudoaktivitäten und Geschäftigkeiten gefüllt ist.

Das mentale Bewusstsein kennt nur die Machbarkeit und Zweckrationalität, mit der sie die Welt entzaubert und mit dem Industrialismus immer mehr verfügbar gemacht hat. Es schwingt sich zur *Effizienz* hoch, die in alle Lebensbereiche, auch in die Liebe eindringt, und ein seelenvolles Leben erschwert.

In den letzten Jahren finden sich zunehmend Anstrengungen, in Wissenschaft, Öffentlichkeit und der Praxis des Berufs, um eine Rettungsdynamik anzufachen. Diese Anstrengungen scheinen sich in einem Wiederaufleben humanistischer Überzeugungen zu zeigen. Ein aktuelles Beispiel ist mit der Hoffnung gegeben, die westliche Zivilisation könnte sich zu einer „klaren, lichten Zukunft“ entwickeln, wie Paul Mason es in dem gleichnamigen Buch formuliert hat. Der zivilisatorische Wandel zielt auf die Verwandlung des Menschen.

Was die Entwicklung der Gesellschaft, der Arbeitswelt wie der menschlichen Beziehungen in den Räumen des Privaten und Öffentlichen anbelangt, ist eine Vision notwendig, die lebenswert und teilbar ist.

Eine solche Vision ist in dem Menschenbild und der prinzipiellen Unverfügbarkeit des Menschen enthalten, denn daraus resultiert, dass der Mensch sich nur dann menschlich entwickeln kann, wenn er in der Ganzheit seines Wesens, mit Liebe und Arbeit, mit Vernunft und Anerkennung, mit seiner Bezogenheit lebt. Der Ausstieg aus dem Teufelskreis der Massenproduktion mit Exterminismus – also der Selbstvernichtung des Menschen – und Funktionalisierungen mit dem Blick auf eine emphatische Zivilisation, wie Jeremy Rifkin sie beschrieben hat, erscheint dann möglich zu sein. – Soweit meine Einleitung.

Folienvortrag (2. Teil)

Wie Sie gehört haben, stelle ich in den Mittelpunkt das humanistische Menschenbild, das derzeit eine Renaissance erfährt. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Menschen ihre Potenziale nutzen können, ohne der Steigerungslogik der permanenten Selbstoptimierung auf den Leim zu gehen. Die Potenzialentfaltung hat nichts mit Selbstverbesserung zu tun, sondern mit der Verwandlung des Menschen. Hier ist auszuloten, welcherart die Rettungsdynamik ist, die sich in den Herzen der Menschen entwickelt.

Ich komme zu der ersten Folie. Diese Folie empfehle ich von unten nach oben zu lesen. Also: der Anfang wäre zu machen bei dem Menschen „als gesellschaftliches Wesen“.

Der Mensch als Arbeitskraft
in organisationalen Zusammenhängen
(*realanalytische Betrachtung*)

- Bezogenheit und Liebe
- Verfügbarkeit und Unverfügbarkeit
- Entfremdung und Produktivität
- Systemzwang und Eigensinnigkeit

Der Mensch als gesellschaftliches Wesen
(*anthropologische Betrachtung*)

2 

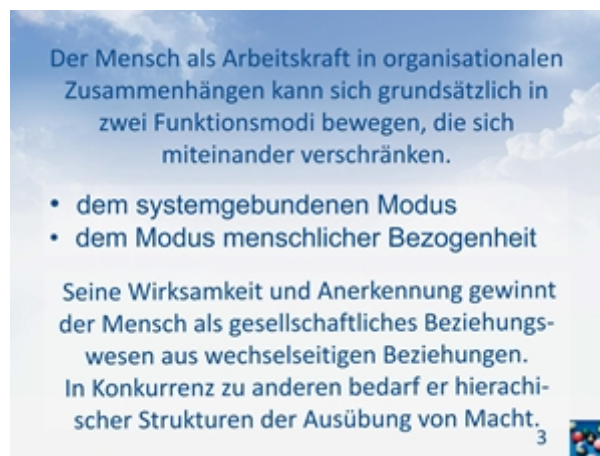
Diese Folie bitte ich von unten nach oben zu lesen.

Es geht um das Menschenbild, um die anthropologische Betrachtung des Menschen. Der Mensch ist prinzipiell als ein Wesen zu betrachten, das der Gesellschaft [bedarf] – auch wenn wir im Alltag eher die Erfahrung machen, dass wir der Welt gegenüberstehen, dass wir anderen Menschen gegenüberstehen. Aber es geht um die untergründige Verbindung des Lebens, letztlich die Verbindung mit allem Lebendigen.

Wenn Sie die linke Seite dieser Folie betrachten, mit den Schlagworten des Systemzwanges, der Entfremdung und der Verfügbarkeit, deutet genau das den problematischen Bereich an, in dem das menschliche Wesen in seinen heutigen Erscheinungsformen verkürzt wird. Konträr dazu stehen letztlich Bezogenheit und Liebe, die mit Unverfügbarkeit, Produktivität und Eigensinnigkeit in Verbindung stehen.

Der Mensch ist immer – das gehört zu den Notwendigkeiten des Lebens in unserer Gesellschaft – mit Zwängen konfrontiert, die wir manchmal akzeptieren, manchmal ablehnen, gegen die wir jedenfalls kämpfen können. Wir setzen vielen Situationen unseren eigenen Willen und unsere eigenen Wünsche entgegen und balancieren unser Leben aus. Die Spannung zwischen Systemzwang und Eigensinn fällt persönlich und gesellschaftlich unterschiedlich aus, je nachdem in welchem Bereich der Gesellschaft wir uns etwa beruflich bewegen. Als Grenzzustand ist eine Gesellschaft denkbar, die mit den wahren Bedürfnissen der Menschen versöhnt ist. Im Zeitalter der ökologischen Krise ist eine präfigurative Situation entstanden, die die menschlichen Wesenskräfte neu entwickeln muss. Hier geht es darum, eine Vorstellung vom Menschen und seinen Möglichkeiten zu gewinnen. –

Ich komme zu der nächsten Folie.



Der Mensch als Arbeitskraft in organisationalen Zusammenhängen kann sich grundsätzlich in zwei Funktionsmodi bewegen, die sich miteinander verschränken.

- dem systemgebundenen Modus
- dem Modus menschlicher Bezogenheit

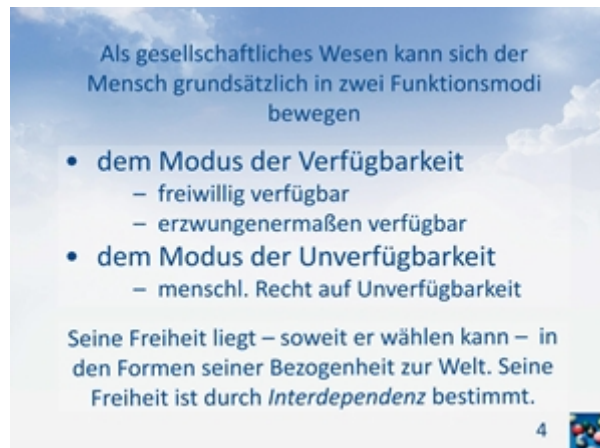
Seine Wirksamkeit und Anerkennung gewinnt der Mensch als gesellschaftliches Beziehungswesen aus wechselseitigen Beziehungen. In Konkurrenz zu anderen bedarf er hierarchischer Strukturen der Ausübung von Macht. 3

Auf dieser Folie unterscheide ich zwei Funktionsmodi, in denen der Mensch insbesondere als Arbeitskraft in organisationalen Zusammenhängen steht. Es ist einmal der zweckgebundene Modus [in der Systemwelt]. Der zweckrationale Modus ist sozusagen gleichbedeutend mit der zweckrationalen Sphäre. Da geht es etwa um die Verwertung der Arbeitskraft, da wird der Mensch zum Humankapital gemacht. Zweckrational ist ein weites Spektrum; das kann von der fairen Nutzung einer Arbeitskraft bis hin zu ihrer Ausbeutung [reichen].

Seine Wirksamkeit und Anerkennung gewinnt der Mensch als gesellschaftliches Beziehungswesen [im Modus der menschlichen Bezogenheit] vorwiegend aus wechselseitigen Beziehungen. Steht er hingegen in Konkurrenz zu anderen, bedarf er hierarchischer Strukturen für die Ausübung von Macht.

Wie passt die Liebe zu diesen beiden Modi?


Ich will nur ein kleines Schlaglicht setzen. Um die Frage eingehend und etwas systematischer zu erörtern, fehlt leider die Zeit. Wenn Liebesbeziehungen zwischen Mitarbeitern eines Unternehmens vertraglich ausgeschlossen werden, bedeutet dies zweierlei: Die Kraft der Liebe wird als [vermeintlich] disfunktional von den Arbeitsbeziehungen ausgeschlossen – und damit auch eine liebevolle Wechselseitigkeit. Das ist sozusagen der Verlust der entsprechenden Regelungen. Machtmäßiger Missbrauch und Ausbeutung zum anderen werden berechtigterweise ausgeschlossen, um die Würde des Menschen, hier insbesondere der Frau, zu sichern.



Als gesellschaftliches Wesen kann sich der Mensch grundsätzlich in zwei Funktionsmodi bewegen

- dem Modus der Verfügbarkeit
 - freiwillig verfügbar
 - erzwungenermaßen verfügbar
- dem Modus der Unverfügbarkeit
 - menschl. Recht auf Unverfügbarkeit

Seine Freiheit liegt – soweit er wählen kann – in den Formen seiner Bezogenheit zur Welt. Seine Freiheit ist durch *Interdependenz* bestimmt.

4 

Man kann des weiteren zwei andere Funktionsmodi unterscheiden, in denen wir uns auch bewegen. Ich habe [diese] genannt den *Modus der Verfügbarkeit* und den *Modus der Unverfügbarkeit*. Der Modus der Verfügbarkeit bedeutet ein Spektrum von Freiwilligkeit bis hin zu einer erzwungenen Verfügbarkeit. [Ich unternehme also den Versuch, den Menschen und sein Verhältnis zur Welt besonders mit der Dimension der Verfügbarkeit–Unverfügbarkeit zu beschreiben.] Der Modus der Unverfügbarkeit ist sicherlich [verbunden] mit einem Recht des Menschen auf Privatsphäre und Abgrenzung.

Ich möchte anhand einiger Beispiele verdeutlichen, um was es hierbei geht. Die freiwillige Verfügbarkeit im öffentlichen und privaten Bereich zeigt sich zum Beispiel beim Helfen und Unterstützen. Diese Grundformen des Sozialen können uneigennützig sein. Wenn ich eine Gegenleistung erwarte, wäre das zwar in gewisser Weise freiwillig, aber mit einem Zweck verbunden. In vielen Bereichen, in denen Menschen in der Lohnarbeit helfend auftreten, ist genau das gegeben: solch eine Mischform zwischen freiwillig und zweckorientiert.

Die freiwillige Verfügbarkeit in der Liebe beinhaltet demgegenüber noch einmal eine besondere Wechselseitigkeit. Sie zeigt sich vielleicht in der Aussage: *Ich bin für dich da*. Die freiwillige Verfügbarkeit in der Arbeit hat sicherlich auch eine Wechselseitigkeit, ist aber eher vertragsorientiert und verpflichtet. Sie zeigt sich etwa in der informellen Struktur, sie zeigt sich aber auch in der Freude bei der Arbeit [in Kollegialität und Zusammenarbeit]. Das überlagert sich oft, es gibt Mischformen.

Nun zur unfreiwilligen Verfügbarkeit, [die] etwa aus der Not heraus [motiviert ist], eine Arbeit machen zu müssen, um ein Einkommen für den Lebensunterhalt zu erzielen. Das wäre auch wieder eine Zweckorientierung, wo die Freiwilligkeit vielleicht bei der Wahl eine gewisse Rolle spielt, auch bei der Art und Weise, wie ich mich auf meine Arbeit beziehe. Sie ist aber dann doch überwiegend von Zwängen geprägt.

Die Unverfügbarkeit hat zu tun mit Wahlfreiheit, mit Situationen des [freiwilligen] Rückzugs, der Regeneration, der Abgrenzung. Unverfügbarkeit könnte sein, wenn Sie von Mittwoch bis Sonntag ihr Handy abstellen, um nicht abgelenkt und nicht gestört zu werden, und auch einmal darauf verzichten, online zu sein.

Ich will auch noch hinweisen auf die Gefahr der Ideologisierung der Unverfügbarkeit. Wenn man [diese] zum Objekt der Hingabe macht: „Ich bin unverfügbar“, entspricht das sicherlich einer mangelnden Bezogenheit [im Modus der Gleichgültigkeit], verbunden mit mangelndem Vertrauen und mangelnder Liebe. Richtet ein Mensch seinen Blick auf sich selbst, kann er sich die Frage seiner Verfügbarkeit oder Unverfügbarkeit stellen. Richtet er seinen Blick auf die Welt, stellt sich die Frage, wie die Welt ihm verfügbar ist. Auch hier ist immer eine Wechselseitigkeit zu beachten. Mitunter entsteht ein Paradox: Die Entzauberung der Welt hat die Grenzen der Verfügbarkeit immer weiter ausgedehnt. Wenn ich das, was mir verfügbar ist, was mir sozusagen die Schöpfung als verfügbar gegeben hat, nicht achte, verschließt sich der Zugang zur Welt. Wir erleben das aktuell im Zusammenhang mit Klimaveränderungen und Artensterben.



Der Mensch im Modus der freiwilligen Verfügbarkeit

- Im Wagnis der Liebe, in ihrem Tausch von Vertrauen gegen Vertrauen in menschlicher Bezogenheit, erlebt ein Mensch seine Verfügbarkeit als *Hingabe*. – Demgegenüber ist erzwungene Verfügbarkeit nichts als *Respektlosigkeit, Demütigung und Missbrauch*.

5 


Eine kleine Vertiefung zur freiwilligen Verfügbarkeit in der Liebe. Im Wagnis der Liebe, in ihrem Tausch von Vertrauen gegen Vertrauen in menschlicher Bezogenheit, erlebt ein Mensch seine Verfügbarkeit als *Hingabe*. Demgegenüber ist erzwungene Verfügbarkeit nichts als Respektlosigkeit, Demütigung und Missbrauch. Das Anliegen oder die Frage hier ist: Kann man die menschliche Liebe – wohlgerne ich spreche nicht von romantischer Liebe oder Verliebtheit – in soziale Beziehungen, auch in Organisationen, zurückholen? Nähern wir uns über die freiwillige Verfügung, bestimmt von einem Blick, der Vorteile und Nachteile mit sich bringt; die freiwillige Verfügbarkeit schließt ein, mit Hingabe einen Menschen zu lieben, seine Kinder zu begleiten, mit Hingabe seiner Berufung, seinem Beruf, nachzukommen, seine Aufgaben zu erfüllen, dabei aber auch immer verletzlich zu sein, empfindsam zu sein, enttäuscht werden zu können.

Meine Frage für Sie ist, ob die freiwillige Verfügbarkeit in der Wechselseitigkeit der Liebe Vorbild oder Modell sein kann für die menschlichen Beziehungen überhaupt, also auch für den Umgang von Menschen miteinander in Organisationen.

Die Bezogenheit des Menschen zur Welt, zur Naturwelt, der Dingwelt, zu den persönlichen Welten der Anderen, ist über Zugehörigkeit, Bindung und Anerkennung vermittelt.

- die Modi der Anerkennung
 - bedingungslos
 - an Leistung geknüpft

Auch Beachtung und Anerkennung sind mit Liebe verknüpft. Die bedingungslose mütterliche Liebe unterscheidet sich von der etwa Leistung und Unterwerfung fordernden väterlichen Liebe.


6 

Ich komme zu einer Erweiterung dieser Ausführungen in Richtung Anerkennung. Auch hier kann man unterscheiden zwischen zwei Modi der Anerkennung. Die eine Art der Anerkennung stellt keine Bedingungen, die andere Art der Anerkennung ist an Leistung geknüpft. Sie können hier un schwer wiederentdecken die Unterschiedlichkeit von mütterlicher und väterlicher Liebe, die Fromm etwa in seinem Buch *Die Kunst des Liebens* (1956) beschrieben hat. In dem bedingungslosen Modus erfährt ein Mensch das Glück der Anerkennung, nicht nur seiner partikularen Arbeitsleistung, sondern seiner personalen Existenz in der Gemeinschaft mit anderen. Eine Leistung zu erbringen, etwas zu leisten, ist damit nicht zu verwerfen. Nur wenn die Person hinter der Leistung verschwindet, gewinnen Systemzwänge die Überhand. Wer sich in seinem Leben bedingungslos anerkannt fühlen kann, ist auch fähig, da, wo es das Leben, etwa die Arbeit erwartet, auch etwas ohne Anerkennung zu erheischen, zu tun. Wer sich im Grundsatz anerkannt fühlt, hat keinen Hunger nach Anerkennung.

Die nächste Folie möchte ich aus Zeitgründen nur kommentieren.

*Zum Menschenbild:
Die Gesellschaftlichkeit des Menschen*

- Mensch und Gesellschaft bestehen zusammen als ein Feld des Verhaltens. Es gibt kein von der Gesellschaft abgetrenntes Individuum. Beide stehen zueinander wie die zwei Seiten einer Münze. (C.H. Cooley)


Der Mensch als gesellschaftliches Wesen
(sozialpsychologische Betrachtung) 7 

Mensch und Gesellschaft bestehen zusammen als ein Feld des Verhaltens. Es gibt kein von der Gesellschaft abgetrenntes Individuum. Aber es ist schädlich für den Menschen, in seinen organisationalen und systemischen [Bezügen] eine Art des Eigenlebens dieser Strukturen zuzulassen, die menschliche Qualitäten ignoriert. Die Aufgabe dementsprechend wäre, soziale Strukturen des Zusammenlebens und Zusammenwirkens im Einklang mit der Seele des Menschen zu gestalten – und dies auch in Arbeitsbeziehungen und in Beziehungen der Dienstleistung.

Ich komme zu meinem Verständnis von Selbstorganisation, das ich Ihnen vorschlage, probeweise zu übernehmen.

Zur Verständnis von Selbstorganisation:

- Selbstorganisation ist bezogen auf die Schaffung einer sozialen Ordnung durch bewusstes Handeln, das über die Handlungsbedingungen in (vorzugsweise) dezentralen und partizipativen Strukturen mit flachen Hierarchien verfügt.

8 

Selbstorganisation ist bezogen auf die Schaffung einer lebensdienlichen sozialen Ordnung, durch bewusstes Handeln in der Verfügung über Handlungsbedingungen. Das zieht in Organisationen Verantwortung [und] Partizipation nach sich, also die Ermächtigung der Mitarbeiter.

Zur Verständnis von Selbstorganisation:

- Selbstorganisation bedarf innerer Bedingungen, die sich auf die Seele des Menschen, auf sein inneres Leben beziehen, auf die Erlebniswirklichkeit oder Erfahrungswelt eines Menschen, auf seine Seele als das Zentrum des unbewussten Erlebens, seine Imaginationen und Visionen.

9 


Selbstorganisation bedarf bewusstgemachter innerer Bedingungen, die sich auf die Seele des Menschen, auf sein inneres Leben, beziehen. Zunächst muss der Mensch sich selbst organisieren, Prioritäten setzen, Werte festschreiben und einen Handlungsrahmen aufspannen. Selbstorganisation lässt sich auch verstehen als die Arbeit an der inneren Struktur einer Person, die bewusste Erfahrung ihrer Innenwelt mit einem Zugewinn an Bezogenheit und Lebenskompetenz verbindet. Sich nach Innen zu wenden, sich auszuloten und wieder in die äußere Welt handelnd einzutreten, ist genau mit dieser Wechselseitigkeit gemeint.

Selbstorganisation in dem in dieser Folie angedeuteten Verständnis – ich will hier nur eine kurze Erläuterung dieser Aussage geben – ist auf wechselseitige Akzeptanz gerichtet. Diese Fähigkeit der Selbstorganisation muss von Gruppen und Organisationen geachtet und anerkannt werden. Auf der Grundlage dieser Akzeptanz können die menschlichen Kräfte in einem sozialen und organisationalen Rahmen entfaltet werden.

[Die nächste Folie kann ich überschlagen.]

Zur Verständnis von Selbstorganisation:

- Die Fähigkeit zur Selbstorganisation zeigt sich in kontextbezogenen und situativen Handlungen, die zielbewusst, koordiniert und ethisch reguliert sind und innerhalb des Beziehungskontexts einer Gruppe oder Organisation akzeptiert werden.

10 

[Weiter geht es mit der Folie 11.]

Zur Verständnis von Selbstorganisation:

Selbstorganisation lässt sich auf mindestens drei Ebenen betrachten, auf der Ebene

- der inneren Selbstorganisation des Menschen
- des Gruppenlebens im Kontext eines organisationalen Rahmens
- der Institution und Organisation mit Flexibilität und Lernanspruch

11 

Selbstorganisation lässt sich, um das Verständnis ein Stück weit auszudehnen und damit auch einen Rahmen zu geben, andere Verständnisse von Selbstorganisation mit einzuschließen, lässt sich auf mindestens drei Ebenen betrachten: Auf der Ebene der inneren Selbstorganisation des Menschen, auf der Ebene des Gruppenlebens im Kontext einer Aufgabe und schließlich auf der Ebene der Institution und Organisation, die [im günstigen Fall] mit Flexibilität und expansivem Lernen verbunden ist.

Der Mensch als soziales Wesen organisiert nicht nur sein Innenleben, sondern auch sein Leben in Gruppen und Organisationen.

Die nächste Folie kann ich überschlagen.

Zur Verständnis von Selbstorganisation:

- Vom Subjekt her gedacht bezieht sich Selbstorganisation auch auf die äußeren Folgen der inneren Selbstorganisation, darauf, wie sich innere Werte und Haltungen in wirksamen Handlungen in der sozialen Welt vergegenständlichen.

12



Ich komme jetzt zu einer Doppelfolie, sodass ich hier hin und her switchen muss. Ich habe versucht, hier vier Logiken zu unterscheiden.

Zur Verständnis von Selbstorganisation:

Die Ebenen der Selbstorganisation folgen unterschiedlichen Logiken:

- der *Mensch* einer Glückslogik mit würdevollem Selbsterleben
- die *Gruppe* einer Effektivitätslogik mit Erleben von Akzeptanz und Geborgenheit
- die *Organisation* einer Effizienzlogik mit Abspaltungen und kompensatorischen Strebungen

13



Zur Verständnis von Selbstorganisation:

Da unternehmerische Organisationen keine altruistisch-karitativen Einrichtungen sind, stehen sie unter der Logik eines Systems, dem es um die Optimierung ökonomischer, betriebswirtschaftlicher und technologischer Ziele geht.

- das *Wirtschaftssystem* folgt einer Steigerungslogik mit dem Drang zur Expansion der Produktion und dem Drang zur Selbstoptimierung des Menschen

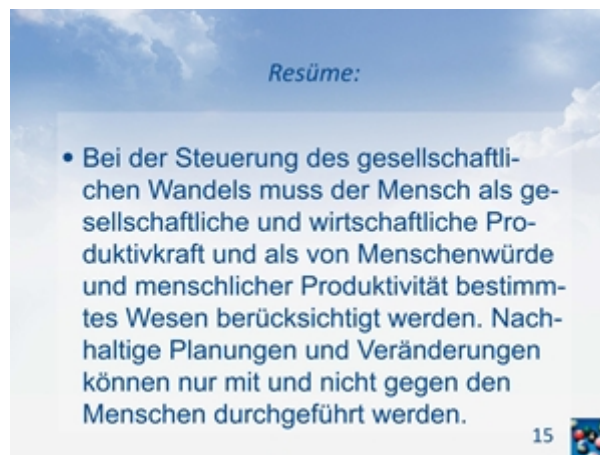
14



Auf der Ebene des Menschen könnte man von einer *Glückslogik* sprechen, die mit einem würdevollen Selbsterleben verbunden ist. Auf der Ebene der Gruppe [ließe sich] von einer Effektivitätslogik sprechen, die durchaus verbunden sein kann mit dem Erleben von Akzeptanz und Geborgenheit. Schließlich die Organisation mit ihrer Effizienzlogik, mit Abspaltungen und kompensatorischen Strebungen. Und eine vierte Ebene wäre mit dem Wirtschaftssystem gegeben und der dort vertretenen Steigerungslogik mit dem Drang zur Expansion der Produktion, und auf der Ebene des Menschen dem Drang zur Selbstoptimierung.


Zur Erläuterung: Die beiden Ebenen von Mensch und Gruppe bilden eine Einheit; sie sind auf eine elementare Art und Weise miteinander verbunden. Die beiden anderen Ebenen, Organisation und System, sind im Zuge der menschlichen Evolution eher später aufgetaucht und sind nicht unbedingt damit verbunden, dass Menschen sich in diesen Gebilden wiederfinden. Es gibt gewissermaßen einen Bruch zwischen diesen beiden Gruppen von Logiken, der Bruch nämlich zwischen dem Wunsch, Glück zu erleben, effektiv [oder wirkmächtig] zu sein [auf der einen Seite] und der an die Menschen herangetragenen Erwartung, effizient zu sein, also den Mitteleinsatz zu optimieren [auf der anderen Seite]. Auch die Erwartung zu expandieren, zu maximieren, zu steigern, zu optimieren ... Diese Erwartungen sind nicht unbedingt lebensdienlich, weil sie zu all den Folgen führen können, die etwa Fromm erörtert hat in seinen Beiträgen zur „Pathologie der Normalität“.

Ich komme zu meinem Resümé, was auch sicherlich noch ein paar Minuten dauern wird. Kurz gesagt: der Mensch steht im Mittelpunkt dieses Ansatzes und ist von daher, was den Ansatz betrifft, an der analytischen Sozialpsychologie von Erich Fromm orientiert. Hier lässt sich mit Fromm argumentieren.

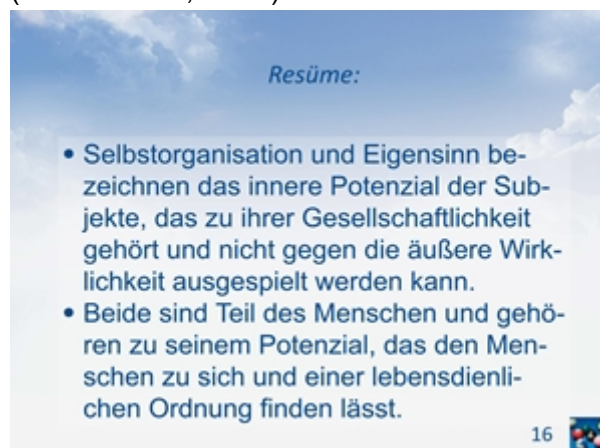


Resümé:

- Bei der Steuerung des gesellschaftlichen Wandels muss der Mensch als gesellschaftliche und wirtschaftliche Produktivkraft und als von Menschenwürde und menschlicher Produktivität bestimmtes Wesen berücksichtigt werden. Nachhaltige Planungen und Veränderungen können nur mit und nicht gegen den Menschen durchgeführt werden.


15 

1970 forderte Erich Fromm in einem Beitrag zur humanistischen Planung: „Die Wissenschaft vom Menschen muss auch Teil der Management-Theorie werden.“ (Fromm 1970, S. 33) Wird der Mensch ausgeblendet, ohne ihn angemessen zu verstehen, kann es nicht zu lebensdienlichen Strukturen und Wirkungen in den Organisationen kommen. Fromm plädiert für eine Gesellschaft, die der vollen Entfaltung der Menschen dient, statt ihnen zu schaden. Als zentral für ein Umsteuern sieht Fromm ein angemessenes Wertesystem. Er selbst hält es für möglich, „objektiv gültige Werte auf der Grundlage unseres Wissens vom Menschen aufzustellen“ (ebd.). Er hält die Rücksichtnahme für Kreisläufe des Lebendigen für einen, wie er formuliert, „entscheidenden Faktor für das Überleben unserer Zivilisation“ (Fromm 1970, S. 36).

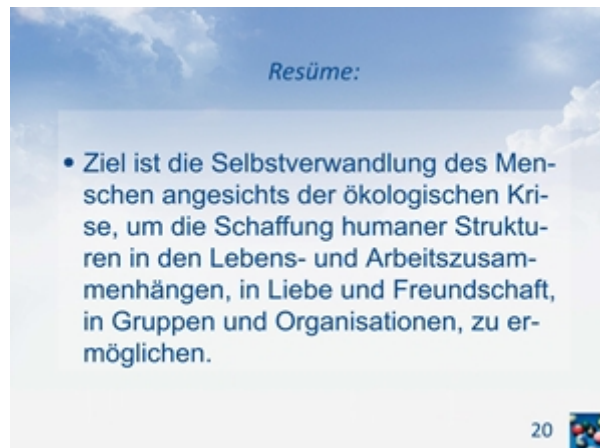


Resümé:

- Selbstorganisation und Eigensinn bezeichnen das innere Potenzial der Subjekte, das zu ihrer Gesellschaftlichkeit gehört und nicht gegen die äußere Wirklichkeit ausgespielt werden kann.
- Beide sind Teil des Menschen und gehören zu seinem Potenzial, das den Menschen zu sich und einer lebensdienlichen Ordnung finden lässt.


16 

Selbstorganisation und Eigensinn gehören zu dem Potenzial des Menschen, das ihn zu sich und einer lebensdienlichen Ordnung finden lässt. Aus diesem Grunde sollten Organisationen innere Potenziale fördern und sich auf eine naturverträgliche Logik einlassen. So jedenfalls die Hoffnung von Erich Fromm.



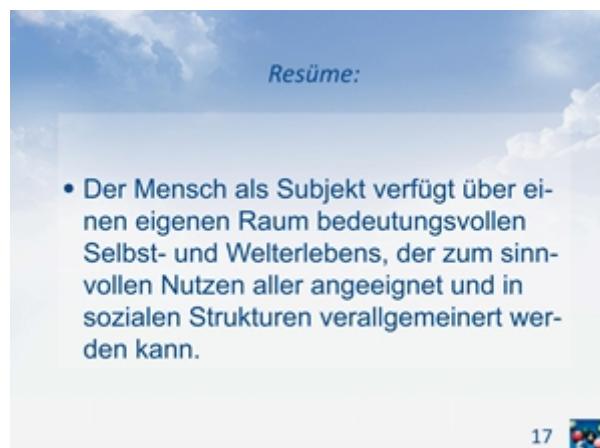
Resümee:

- Ziel ist die Selbstverwandlung des Menschen angesichts der ökologischen Krise, um die Schaffung humaner Strukturen in den Lebens- und Arbeitszusammenhängen, in Liebe und Freundschaft, in Gruppen und Organisationen, zu ermöglichen.

20 


Ich komme zu dem Abschluss. Das folgende Ziel erscheint als lohnenswert, bildet es doch die Werte des Humanismus ab. Ziel ist die Selbstverwandlung des Menschen angesichts der ökologischen Krise, um die Schaffung humaner Strukturen in den Lebens- und Arbeitszusammenhängen, in Liebe und Freundschaft, in Gruppen und Organisationen zu ermöglichen. Dies setzt einen Bewusstseinswandel voraus, der z. B. mit der empathischen Zivilisation von Rifkin beschrieben werden kann oder mit liebevollen Beziehungen im Sinne von Erich Fromm, aber auch in dem schon erwähnten Werk von Paul Mason „Klare lichte Zukunft“, letztes Jahr erschienen, in dem er den Humanismus für sich wiederentdeckt hat und ihn als eine Grundlage für weiteres Nachdenken empfiehlt. Ich gebe gern zu, dass der Ansatz über die Formulierung eines Menschenbildes hinausgehen muss und die Organisationsformen des Sozialen zu beachten sind. Aber vielleicht sind mit dem radikalen Humanismus von Fromm und anderen ein paar Anregungen verbunden auf eine veränderte Art und Weise über den Menschen nachzudenken. – Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

[Nicht verwendete Folien:]




Resümee:

- Der Mensch als Subjekt verfügt über einen eigenen Raum bedeutungsvollen Selbst- und Welterlebens, der zum sinnvollen Nutzen aller angeeignet und in sozialen Strukturen verallgemeinert werden kann.

17 

Resümee:

- Das prinzipiell als unverfügbar dargestellte Subjekt ist in Wahrheit *interdependent*, als es in einem Geflecht sozialer Interaktionen mit Erwartungen und Kooperationen steht und sich nur in sozialen Bezügen, Institutionen und Organisationen als soziales Wesen verwirklichen kann.

18 

Resümee:

- Kategorien wie Eigensinnigkeit und Unverfügbarkeit legen nahe, dass die subjektive Logik von Erfahrung und Handeln nie vollständig in gesellschaftlichen Sinnhorizonten aufgeht, sondern es einen freien Raum der Selbstorganisation gibt, aus dem Menschen ihre Kraft schöpfen.

19 

Postskriptum vom 24.01.2020

Interessant fand ich die Rückmeldungen zu meinem Vortrag. Eigentümlicherweise kamen diese Rückmeldungen nahezu ausschließlich von Männern. Aus welchem Grund? Waren die Ausführungen für Frauen selbstverständlich oder banal, oder vielleicht fremdartig? Weshalb fühlten sich besonders Männer angesprochen?

Wie so häufig polarisierte ich auch mit diesem Vortrag Teile der Zuhörerschaft. Es gab nach dem Vortrag eine Reihe von persönlichen Zustimmungen, das Thema sei sehr wichtig, werde es doch zumeist in wissenschaftlichen Erörterungen ausgeblendet, sei auch in der Organisationsentwicklung zu wenig vertreten. Das Thema und der besondere Zugriff über das humanistische Menschenbild habe berührt. Solche Überlegungen seien wegweisend für einen umfassenden seelisch-geistigen und sozialen Wandel im Menschen und den Organisationen. – So etwa lassen sich eine Reihe von Rückmeldungen zusammenfassen. Anderen Zuhörern ging der Ansatz zu weit.

Als unterstützende Argumentation fällt mir das Experiment von Mayo ein, auf das sich Fromm bezieht und das besonders das Interesse am Menschen betont. In diesem bekannten Experiment ging es um Arbeitsproduktivität im Zusammenhang mit dem Interesse an den Arbeiterinnen als Menschen.

Das von mir im Vortrag entwickelte theoretische Modell ist nur ein mögliches von vielen. Die soziale Wirklichkeit wird je nach Modell unterschiedlich aufgegliedert. Das Menschenbild setzt in Abhängigkeit vom Ansatz unterschiedliche Schwerpunkte; es gibt auch unvereinbare Positionen gegenüber anderen Ansätzen. Da das besondere Interesse sich auf Unterschiede zwischen einem systemischen und einem humanistischen Ansatz bezog, will ich darauf zumindest skizzenhaft eingehen.

Was ich in meinem Vortrag aus Zeitgründen nicht entfalten konnte, ist die charakterologische Dimension der Entwicklung des Menschen und sozialer Organisationen. Hier kann ich auf meinen schriftlichen Beitrag verweisen, in dem die wichtigste Literatur zum psychodynamischen Ansatz aufgeführt ist.

In der Organisationsberatung und Personalentwicklung ist der deutlichste Unterschied im Zugriff auf Wirklichkeit mit dem systemischen und dem humanistischen Ansatz gegeben. Ohne den systemischen Ansatz abwerten zu wollen – er ist durchaus sehr erfolgreich in der Analyse und Optimierung bestehender Strukturen –, verfehlt er meines Erachtens völlig einen menschenzentrierten Ansatz. Das ist nicht verwunderlich, da er ja von der wechselseitigen Durchdringung von Mensch und Organisation ausgeht, statt dem Menschen den Vorrang gegenüber den Organisationen mit ihren Zwecken und Sachzwängen einzuräumen.

Anhänger des systemischen Denkansatzes unterscheiden strikt zwischen sozialen und psychischen Systemen, die füreinander wechselseitig zur Umwelt erklärt werden. Beide Systeme durchdringen oder verbinden sich, docken aneinander an, bleiben sich aber aufgrund ihrer Unterscheidbarkeit und Unterschiedlichkeit fremd. Das heißt auch, dass die Vereinnahmung des Menschen durch soziale Systeme begrenzt ist und sich erklärtermaßen nur auf die Arbeitskraft bezieht. Alles andere wird ausgeschlossen und bleibt Sache des Menschen bzw. des psychischen Systems. Es ist vorstellbar, dass auf diese Weise die Würde des Menschen geachtet wird, indem er nicht vollständig vereinnahmt wird. Das ist aber wohl keine Nichtverfügbarkeit, sondern orientiert sich mehr an der funktionalen Nutzung menschlicher Kräfte wie der Arbeitskraft, die scheinbar als etwas Partikuläres verkauft wird. Das heißt: Ich nutze nur dein Humankapital, alles andere ist mir egal oder gleichgültig. Alles andere wird ausgegrenzt und als irrelevant, unbrauchbar und unverfügbar verworfen. Diese Nichtverfügbarkeit meint aber anderes als die im humanistischen Denken entwickelte. Das, über was nicht verfügt wird, wird für irrelevant erklärt und entwertet, zurückgedrängt, sodass es schließlich von seinem Träger selbst nicht mehr beachtet und genutzt werden kann.

Die sich verschränkenden Systeme gehen nicht von den Potenzialen der Menschen aus, sondern von den systemischen Erwartungen, die in die Organisationsstruktur eingebunden sind.

Individualitäten bei den Trägern der Arbeitskraft werden auf einer – wie mir scheint – ideologischen Ebene berücksichtigt. Dahinter steht vermutlich die Erkenntnis, dass unabhängig von der formalen Qualifikation bestimmte Menschen besser eine bestimmte Stelle ausfüllen können als andere. Hier kommt es auch auf das vorrangige Kriterium an: Geht es um die Entfaltung dieses Menschen oder um optimale Begleitbedingungen der Nutzung von Humankapital?

Mit dem systemischen Ansatz ist oft ein unterbestimmtes Menschenbild verbunden. Der Blick kann auf die vielfältigen Ausgestaltungen der Individualität gerichtet sein und auf der Oberfläche von Wahrnehmung und Orientierung verbleiben, sodass ein Menschenbild gar nicht erst entstehen kann. Der Systemansatz konzentriert sich auf funktionale Differenzierungen und verfehlt dadurch einen Reflexionsprozess auf die allgemeine Menschennatur. Diese wird im systemischen Ansatz auch gar nicht benötigt, da von der Logik des Systems ausgegangen wird und der Mensch nicht in den Mittelpunkt gestellt wird, sondern nur ganz unterschiedliche Menschen mit fast beliebigen

Merkmale. Der Blick wird also auf reale Ausprägungen des Menschseins gerichtet, nicht auf grundsätzliche Qualitäten des Menschen. Dieser sogenannte realistische Blick auf den Menschen ist ohne jede Vision und zieht damit eine deutliche Grenze zwischen dem Menschen und dem System, wobei die Vorstellung von Menschsein nach den Kriterien des bestehenden Systems ausgerichtet wird.

Mit der Aussage, es gebe nicht den Menschen, sondern nur ganz unterschiedliche individuelle Ausprägungen des Menschen, wird nicht nur auf ein Menschenbild verzichtet, ja dieses wird für überflüssig gehalten. Die Perspektive ist ganz auf das unmittelbar Machbare bezogen, sodass eine nüchterne, rationale Sicht auf eine entzauberte Welt sozialer Systeme und Organisationen entsteht. Sie vernichtet von vornherein gestaltbare Möglichkeiten, die mit der Entwicklung menschlicher Potenziale verbunden sind. In diesem funktionalistischen Denken zeigen sich die Merkmale des mentalen Bewusstseins.

Demgegenüber fokussiert der humanistische Ansatz auf das Wachstum des Menschen, die Ausdifferenzierung seiner inneren Gestalt, die Entwicklung seiner Liebe, seiner Bezogenheit zur Welt, die Überwindung von Täuschungen.

Im Sinne des Zusammenbestehens von Mensch und Gesellschaft bedarf die Potenzialentfaltung sozialer Strukturen, die sie ermöglichen und einbinden, genauso wie soziale Strukturen menschliche Akteure brauchen, die sie mit Leben erfüllen, und auf die Erfüllung von Aufgaben, aber auch auf die Erfindungsgabe, Sozialität und Authentizität angewiesen sind.

Mit dem systemischen Ansatz sind wir in der Personal- und Organisationsentwicklung immer an die vorgegebene und vorherrschende Ordnungsstruktur gebunden. Der Ansatz erlaubt es nicht, Diskontinuitäten, Brüche und Verwandlungen zu erfassen, weil er nicht mit dem lebendigen Menschen rechnet. Auch Krisen und drohende Katastrophen können im Rahmen des systemischen Ansatzes nicht ausreichend erfasst werden. Der systemische Ansatz lässt überwiegend nur Korrekturen zu. Das mag keine Besonderheit des systemischen Denkens sein, sondern durch die Ausblendung der menschlichen Kräfte bewirkt werden, die Organisationen herausfordern.

Der humanistische Ansatz hingegen scheint sich schneller und entschiedener auf unübersichtliche, aktuelle und bedrohliche Problemlagen einstellen zu können, hat er doch nicht die Beharrungskräfte einer gegebenen Ordnung als Regulativ, sondern kann Systeme über die Ebene der Akteure neu justieren. Der humanistische Ansatz zeigt einen direkten Weg zu den inventiven menschlichen Kräften auf. Das „Management by Walking Around“, wie es nach Abraham Maslow unmittelbare Einblicke in Psychodynamik und Problemlagen von Organisationen ermöglicht, lässt strukturelle Veränderungen zu, die nicht aus systemischen Erwägungen und Effizienzvorteilen, sondern aus menschlichen Notwendigkeiten resultieren.

Ein abschließender Hinweis: Ich würde einen Personal- und Organisationsentwickler immer nach seinem Menschenbild fragen und wie er sich das Zusammenbestehen persönlicher, sozialer und organisationaler Strukturen vorstellt. Will ich eine funktionale Neujustierung einer Organisation, kann ich mich sehr wohl an einem systemischen Beratungs- und Entwicklungsmodell orientieren. Diese Neujustierung ist an eher reibungslosen und effizienten Organisationsabläufen orientiert und nicht vorrangig am menschlichen Wohlergehen („well-being“). Strebe ich hingegen einen durchgreifenden Wandel an, der eine menschliche Verwandlung von den Grundstrukturen der Charakterorientierungen bis zu den lebensdienlichen Wirkungen der Organisation beinhaltet, muss ich das offene Modell humanistischer Organisationsentwicklung vorziehen. In der Praxis ist das humanistische Modell deutlich schwieriger umzusetzen, da es in seinen grundlegenden Strukturen viel diffe-

renzierter und komplexer ist, und damit auch unberechenbarer. Der hier anstehende Forschungsbedarf könnte seinen Ausgangspunkt in Form von Interviews mit Personalentwicklern, leitenden Angestellten und Managern sowie Mitarbeitern auf verschiedenen Entscheidungsebenen nehmen, um die grundsätzlichen Vorstellungen zu erheben, die mit einem ganzheitlichen Ansatz des Zusammenbestehens von Mensch und Organisation in einem Modus der Entfaltung der menschlichen Fühlkräfte, von Empathie, Liebe und Fürsorge, in liebevoller Sorge um den Mitmenschen, verbunden ist.

Es scheint so, dass mindestens ein Teil der systemischen Organisationsberater ihre Sprachspiele, Meinungen und Überzeugungen in den Vorträgen einer Tagung wiederfinden will. Entspricht die Aufgliederung nicht ihrem Problemverständnis, halten sie den Ansatz für falsch und unangemessen. Schließlich meinen sie, den Erfolg durch die Bestätigung ihres Ansatzes in der Praxis auf ihrer Seite zu haben. Dabei sehen sie nicht, dass sie mit ihrem systemischen Ansatz zugleich die Grenzen dieses Ansatzes akzeptieren. Die mit dem humanistischen Ansatz verbundene Ruhestörung könnte hier durchaus zu einem Prozess der Reflexion und des Infragestellens führen.

Literatur:

Burkhard Bierhoff, Selbstorganisation und Eigensinn. Über die Unverfügbarkeit des Subjekts. In: Geramanis, Olaf; Stefan Hutmacher (Hrsg.), Der Mensch in der Selbstorganisation. Wiesbaden: Springer Gabler 2020, S. 231-246. [siehe auch die dort angegebene Literatur, S. 244-246]

Zur systemischen Perspektive bzw. Vernetzung in Situationen unberechenbarer Dynamiken siehe:

Peter Kruse, next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung. Offenbach: Gabal Verlag. 2004.

Zum Humanismus vgl:

Paul Mason, Klare, lichte Zukunft. Eine radikale Verteidigung des Humanismus. Frankfurt a. M.: Suhrkamp 2019.

© Burkhard Bierhoff 2020

Die vorliegende Transkription des Vortrags können Sie für Ihren persönlichen Gebrauch – auch in Auszügen – unter Angabe der Quelle verwenden (z. B. wissenschaftlich oder im Studium). Sie dürfen die Dateien auf Ihrem PC speichern und ausdrucken, auch unentgeltlich weitergeben. Jede weitergehende Verwendung (z. B. Abdruck, Online-Veröffentlichung) ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung nicht gestattet.

Prof. Dr. Burkhard Bierhoff, BTU Cottbus–Senftenberg.

E-Mail: Burkhard.Bierhoff@b-tu.de

Website: <https://burkhard-bierhoff.jimdofree.com/>