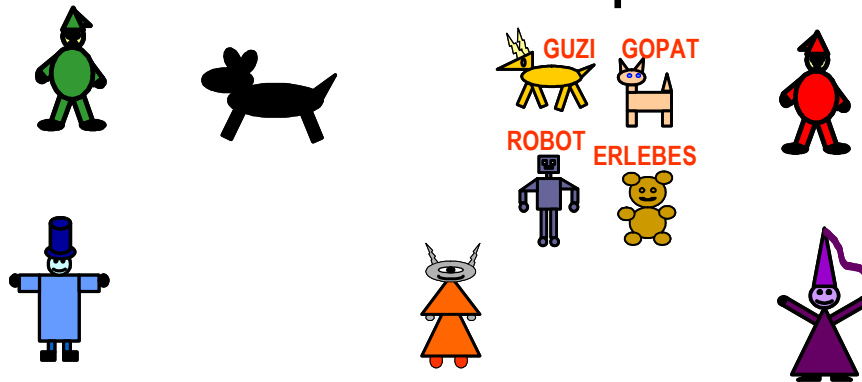


Helmut von Bialy

Inneres Wissensmanagement -

Modelle zur Förderung von Bewusstseinskomplexität



Wissens-Welten mit
Welt-Wissen verbinden

Hamburg, Online-Fassung vom September 2006

Helmut von Bialy:
Inneres Wissensmanagement

Bitte nach Download oder
nach Kopieren des E-Books
€ 5,00 auf mein Konto überweisen:
Helmut Volk-von Bialy
Haspa (BLZ 20050550)
Konto-Nr: 1072794330

Inhalt

Worum geht es?	4
Wissensmanagement und Bewusstseinsgesellschaft	4
Von der Informations- zur Bewusstseins- und Bildungsgesellschaft	5
Fragen und Antworten zur Berufsbildung und zum Wissensmanagement	5
Aufgaben von WissensmanagerInnen	6
Zweifel an der Wirklichkeitskonstruktion	6
Widersprüche analysieren	6
Beziehungen stiften	6
Planungssicherheit durch komplexes Denken und Wahrnehmen	6
Mehrperspektivität berücksichtigen	7
Mehrperspektivität der MitarbeiterInnen fördern	7
MitarbeiterInnen zum Engagement verführen	8
Inneres und äußeres Wissensmanagement	8
Flexible Kategorien inneren Wissens	9
Der Didaktik-Köter KIWSAM oder sechs Essenzen systemdynamischen Lernens	11
Dynamische Systemtheorie, Wirklichkeit, Lernen und didaktisches Denken	11
1. Grundaussage zur dynamischen Systemtheorie: Holons	11
2. Grundaussage zur dynamischen Systemtheorie: Grundvermögen	11
3. Grundaussage zur dynamischen Systemtheorie: Emergenz	12
4. Grundaussage zur dynamischen Systemtheorie: Möglichkeit und Wahrscheinlichkeit	13
5. Grundaussage zur dynamischen Systemtheorie: Vier Dimensionen	13
6. Grundaussage zur dynamischen Systemtheorie: Koevolution	14
7. Grundaussage zur dynamischen Systemtheorie: Evolution	14
KIWSAM: Das Selbst	16
Autonomie der Systeme	16
Strukturdeterminiertheit der Systeme	16
Operationale Geschlossenheit der Systeme	17
Störbarkeit der Systeme	17
Nicht-Steuerbarkeit der Systeme	17
Menschen als bio-psycho-kulto-soziale Systeme und Prozesse	18
KIWSAM: Der Kontext	19
Lebenskontexte	19
Didaktik-Kontexte	19
Kontext-Vertiefung und Kontext-Verbreiterung	20
KIWSAM: Die Mitwelt	21
Koevolution	21
KIWSAM: Die Werte	22
KIWSAM: Die Aktion	23
KIWSAM: Die Integration	24
IKPURG und GRUPKI – die Bottom-Up- und Top-Down-Wichtel in der Dimension des Raumes	25
Level 1: ERLEB-ES-BÄR für Individual-Entwicklung	26
Level 2: Kooperations-Entwicklung oder GUZI die Gruppen-Ziege	29
Level 3: ROBOT und mehrperspektivische Projekt-Entwicklung	31
Level 4: Unternehmens-Entwicklung oder GOPAT, der Unternehmens-Entwicklungs-Kater	32
Level 5: Regional-Entwicklung	33
Level 6: Global-Entwicklung	34
TEIkumila – die Fee für die Dimension der Zeit	35
DOKEPIRA der Handlungszauberer oder acht 8samkeits-Bereiche für Handeln in Unternehmen	40
Denk-Kompetenz	42
Orientierungs-Kompetenz	43
Kommunikations-Kompetenz	44
Entscheidungs-Kompetenz	45
Probbehandlungs-Kompetenz	45
Implementations-Kompetenz	46
Routinehandlungs-Kompetenz	47
Auswertungs-Kompetenz	49
Der Alien UUTTOOPPIIAA oder 12 Innovations-Haltungen	50
Kreativitätshaltung U1: Unzufriedenheit, konstruktive	50
Kreativitätshaltung U2: Unabhängigkeit, geistige	50
Kreativitätshaltung T1: Tabuverletzung, hinterfragende	50
Kreativitätshaltung T2: Tatendrang, experimenteller	51
Kreativitätshaltung O1: Offenheit, neufreudige	51
Kreativitätshaltung O2: Obsession, kreative	51
Kreativitätshaltung P1: Perspektiven-Vielfalt, einfühlsame	51
Kreativitätshaltung P2: Prozesshaftigkeit, mitfließende	51
Kreativitätshaltung I1: Imaginations-Kraft, visionäre	51
Kreativitätshaltung I2: Intuition, selbstsichere	52
Kreativitätshaltung A1: Aufmerksamkeit, ungeteilte	52
Kreativitätshaltung A2: Angst-Souveränität, vertrauensvolle	52

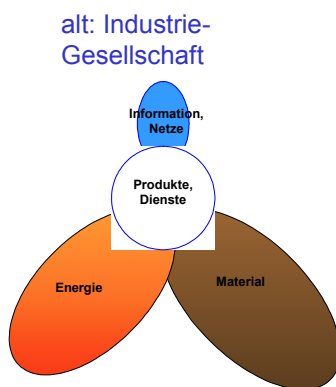
Worum geht es?

Es geht in diesem Buch um die Suche nach Antworten auf die Frage, wie Bildungsprozesse im aufkommenden Bewusstseinszeitalter zu managen sind – individuell durch die Lernenden und institutionell durch die Lehrenden in Schulen und Hochschulen, Organisationen und Unternehmen.

Sie finden Tipps zum Umgang mit wachsender Komplexität und Dynamik in der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

Wissensmanagement und Bewusstseinsgesellschaft

Es geht darum, durch Wissensmanagement sich selbst und andere zu befähigen, Schritt zu halten mit der Veränderung der wirtschaftlich-kulturellen Rahmenbedingungen einerseits von der Industrie-Gesellschaft zur postindustriellen Wissens-Gesellschaft und darüber hinaus zur Bildungs- und Bewusstseins-Gesellschaft, andererseits von der National-Gesellschaft zur Großregional-Gesellschaft (z. B. Europa) und darüber hinaus zur Global-Gesellschaft.

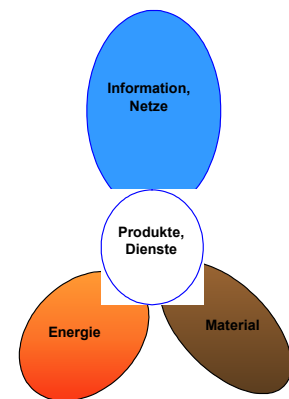


Gesellschaften, Unternehmen, Individuen müssen sich in einer immer rascher wandelnden Welt befähigen, nicht nur mit der Wandlungsgeschwindigkeit reaktiv mitzuhalten, sondern durch raschen inneren Wandel diesen aktiv mitzugestalten in der unter globalen und langfristigen Gesichtspunkten (Aspekt der sozialen und naturbezogenen Nachhaltigkeit) vertretbaren Richtung.

Innovations-Arbeit in Gesellschaft und Unternehmen bedeutet in erster Linie Mitwirkung an der Gestaltung von Trends.

Trendsetting wird wahrscheinlicher,

- ☞ wenn man theoretisch fundierte Instrumente zur Bestimmung von Entwicklungs-Wahrscheinlichkeiten einsetzt und
- ☞ wenn man sich rechtzeitig auf diese wahrscheinlichen Entwicklungen vorbereitet.



neu: Wissens-Gesellschaft

Globalisierung, Internationalisierung und Liberalisierung des Welt-Handels führen zu:

- ❖ steigender globaler Wirtschafts-Leistung
- ❖ Intensivierung des Wettbewerbs
- ❖ Erstarben neuer Wettbewerber
- ❖ Beschleunigung des technologischen Wandels
- ❖ Beschleunigung der Produkt-Innovation

Je stärker der Innovations-Druck wird, desto wertvoller wird das Wissen über die KundInnen und das Wissen darüber, wie man innovative Produkte und Dienstleistungen entwickelt.

Um sich von der Konkurrenz abzuheben und „Einzigartigkeit“ zu erlangen, muss dieses Wissen innerhalb des eigenen Unternehmens schneller weiterentwickelt und genutzt werden als bei den Wettbewerbern.

Der sich in allen Bereichen der Wirtschaft vollziehende Wandel vom Anbieter- zum Käufermarkt mit schnellen Mode- und Innovationszyklen vor dem Hintergrund einer Globalisierung der Produktion und Dienstleistung erfordert eine Umgestaltung der Organisations-Strukturen von einer statischen zu einer dynamisch-lernenden Organisation:

statische Organisation	lernende Organisation
linear-mechanistische Unternehmens-Modelle	kybernetisch-systemische Unternehmens-Modelle
geschobene Werte-Kette	gezogene Werte-Kette
interne Plan- und Budget-Wirtschaft	interne Markt-Wirtschaft
Denken in Produkten	Denken in Kunden-Nutzen

Von der Informations- zur Bewusstseins- und Bildungsgesellschaft

Mit Perfektionierung und Verbreitung der Informations- und Kommunikations-Technologie (IuK - Hardware-Aspekt) und der Systeme des Wissens-Managements (Software-Aspekt) werden diese Wettbewerbs-Vorteile vom Markt absorbiert werden,

Ein neuer, sich überall andeutender Bereich der Wettbewerbs-Vorteile wird in den Vordergrund treten:

Die bisher weitgehend unterprofessionalisierten (nicht systematisch, effektiv und effizient entwickelten) und wenig erforschten Bereiche der Entfaltung

- ❖ menschlicher Individual-Potenziale (z. B. Kreativität, schöpferisches Denken, Intuition, Inspiration, Gesundheit, Glücks- und Wandlungs-Fähigkeit)
- ❖ und Kooperations-Potenziale (z. B. gezielte Herstellung von inneren und äußeren Bedingungen für befriedigende und zugleich produktive Teamarbeit, von Gruppen-Synergien, von individueller *und* kollektiver Kreativität).

Analysen zur besonderen Qualität erfolgreicher Unternehmen (Garett) und zu langwelligen Innovations-Trends (Garett, Nefiodow, Lievegoed/Glasl) weisen in die Richtung, dass die Entfaltung einer bisher weitgehend unterentwickelten Produktiv-Kraft unser gesellschaftliches und wirtschaftliches Leben in starkem Maße beeinflussen wird:

Die Entwicklung einer Unternehmens- und Gesellschafts-Kultur zur Entfaltung kooperativer und kommunikativer (psychosozialer) Kompetenzen der Menschen verbunden mit einer Förderung ihrer seelischen und körperlichen Gesundheit.

Diejenigen Wirtschafts- und Gesellschafts-Systeme werden sich demnach weiterentwickeln - und sich damit auf dem (Welt-) Markt behaupten können, weil sie eine führende, trendgestaltende Rolle spielen -, denen es gelingt, die brachliegenden Entwicklungs-, Kooperations- und Kommunikations-Potenziale der Menschen so zu aktivieren, dass dabei zugleich die Bedingungen für ein gesundes und befriedigendes Leben verbessert werden.

Anders ausgedrückt:

Diejenigen Unternehmen, die Gesellschaften, denen eine humane Aktivierung der kooperativen Humanressourcen gelingt, die in der Lage sind, das Bildungs- und Kreativitätspotenzial ihrer MitarbeiterInnen und BürgerInnen in selbstbezogener und wechselseitiger Verantwortlichkeit zu entfalten, werden die Entwicklungsrichtung bestimmen.

Ein dauerhaftes, breites lebensbegleitendes Lernen kann sich nur innerhalb einer Bildungs-Gesellschaft entwickeln.

Der Begriff „Bildungs-Gesellschaft“ meint keine durchpädagogisierte Öffentlichkeit, sondern eine Gesellschaft mit einer hochentwickelten Lern- und Wissens-Kultur, in der neue - meist das informelle Lernen aufwertende und integrierende - Lernmöglichkeiten für alle BürgerInnen und Bürger erschlossen werden: in Schulen, Volkshochschulen und Studiengruppen ebenso wie in Lernenden Unternehmen, im öffentlichen Leben, in der Freizeitgestaltung (Edutainment) wie im Vereinsleben, in der Kommune und in der kommunalen Verwaltung.

Fragen und Antworten zur Berufsbildung und zum Wissensmanagement

Tatsache ist:

- ❖ Die Produktion des Welt-Wissens nimmt exponentiell zu.
- ❖ In immer mehr Berufen veraltet das erforderliche Wissen immer schneller (sinkende Halbwertszeiten).
- ❖ Um bessere und neue Produkte und Dienstleistungen hervorzubringen, werden in immer mehr Berufen komplexere und dynamischere Wissens-Anforderungen gestellt.

Frage 1:

Wie sollten berufsbildende Lernprozesse in der Gesellschaft und in Unternehmen organisiert werden, um diese Bildungsherausforderungen zu bewältigen?

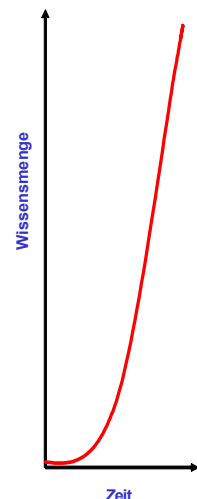
Frage 2:

Welche Art von Umgang mit Wissen, Erfahrung, Kompetenz brauchen wir dafür - in Unternehmen, in Organisationen und speziell in Bildungseinrichtungen?

Frage 3:

Wie können wir den Herausforderungen

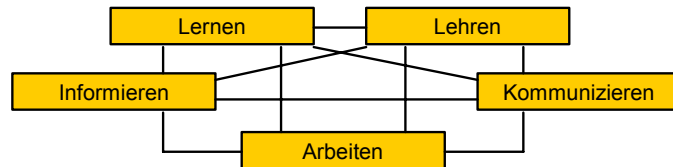
- einer Nutzen auswählenden Bearbeitung exponential wachsender Informations-Mengen und
- einer steigenden Verantwortung der einzelnen für das globale Ganze wohl vorbereitet, freudig und gelassen entgegen treten?



Je schneller neues Wissen erzeugt wird und je mehr Wissen für Optimierung und Innovation erforderlich ist, desto bedeutsamer werden

- ❖ die Förderung der Kompetenz zu selbstgesteuertem Lernen der Berufs-Bildungs-TeilnehmerInnen, die sich in immer kürzeren Zyklen von veraltetem Wissen trennen und sich neues Wissen aneignen müssen,
- ❖ die Förderung der Kooperations-Kompetenz in den Berufen, da komplexe Entwicklungs-Anforderungen zumeist nur noch im Team zu bewältigen sind und
- ❖ die Neu-Strukturierung der Aus- und Weiterbildungs-Arrangements vom Vorratslernen hin zu einem projekt- und prozessbegleitenden Lernen „just in time“ und „on demand“.

Wenn Lernen künftig kontinuierlich stattfindet (als berufs- und lebensbegleitendes Lernen), muss es auch in die Kontinuität des alltäglichen Arbeits-Prozesses integrierbar und unmittelbar nutzbar sein. An die Stelle der reinen Lehr-Lern-Orientierung tritt deshalb die Integration von Lernen, Lehren, Informieren, Kommunizieren und Arbeiten – dies in allen aktiven und passiven Ausprägungen.



Aufgaben von WissensmanagerInnen

Führungspersonen als WissensmanagerInnen haben die Aufgaben

- durch Zweifel an den bestehenden Realitäts-Einschätzungen und Analyse von Widersprüchen den Handlungsspielraum des Unternehmens zu erweitern
- durch mehrperspektivische Betrachtung der Realität Markt und Unternehmen aufeinander zu beziehen
- durch komplexes Denken in den Dimensionen der Zeit und des Handlungs-Raumes mögliche Folgen von Entscheidungen in den Entwicklungsprozess mit einzubeziehen
- durch Wert-Abstimmung die MitarbeiterInnen und das Unternehmen aufeinander zu beziehen

Zweifel an der Wirklichkeitskonstruktion

WissensmanagerInnen geben sich nicht mit der Gewissheit unhinterfragbarer Wahrheiten zufrieden, sondern

- ❖ sie bezweifeln selbstverständliche Vorannahmen und Glaubens-Sätze und
- ❖ sie analysieren nüchtern die Beziehung - samt all ihren Widersprüchen - zwischen der Organisation, für die und in der sie die Verantwortung tragen, und ihrer Umwelt, vor allem der Umwelt des Marktes.

Nur wenn ManagerInnen die selbstverständliche Wirklichkeits-Konstruktion im Unternehmen hinterfragen, können sie ihren Handlungsspielraum und den ihres Unternehmens erweitern und optimal nutzen.

Widersprüche analysieren

WissensmanagerInnen analysieren die Beziehung zwischen der Organisation, für die sie die Verantwortung tragen, und ihrer Umwelten samt all ihrer Widersprüche.

Nur wer ohne Vorurteile (Wunschdenken, Verallgemeinerung und Höherstellung der eigenen Wertvorstellungen, Einseitigkeit) alle ihm denkbaren Zusammenhänge zwischen einzelnen Faktoren und Variablen des Unternehmen-Markt-Gesellschafts-Natur-Geschehens untersucht, kann zu neuen Folgerungen gelangen.

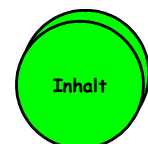
Beziehungen stiften

Führungskräfte als WissensmanagerInnen können in bestimmten Funktionen ohne sachliche und fachliche Kompetenz auskommen, nicht jedoch ohne die erforderlichen Kompetenzen auf der Beziehungs-Ebene.

In Organisationen, in denen das Verhalten von Menschen koordiniert werden muss, lässt es sich - wohl oder übel - nicht vermeiden, immer gleichzeitig über sachliche Inhalte und Beziehungen zu kommunizieren.

Planungssicherheit durch komplexes Denken und Wahrnehmen

WissensmanagerInnen müssen zur Erhöhung der Planungs-Sicherheit komplex-dynamisches Denken trainieren und ihre MitarbeiterInnen darin unterstützen, komplex-dynamisches Denken zu lernen.



Wenn nicht die Vernetzung qualitativ und quantitativ sehr unterschiedlicher Variablen aus verschiedenen Perspektiven - innen wie außen - erfasst wird, kann nicht mit den - häufig räumlich und zeitlich sehr entfernt liegenden - Folgen von Entscheidungen kalkuliert werden.

Komplex-dynamisches Denken ist im Wesentlichen gekennzeichnet durch die Bereitschaft (Motivation) und Fähigkeit (Kompetenz) zur Einbeziehung

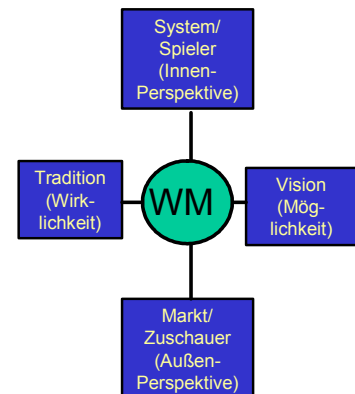
- ❖ der Wechsel-Wirkungen aller Entwicklungs-Ebenen (level-flow)
- ❖ aller qualitätsbestimmenden Koevolutionsperspektiven (perspective-flow)
- ❖ aller problemrelevanten zeitlichen Dimensionen (dynamic-flow)
- ❖ aller Aspekte einer vollständigen Handlung (task-flow)
- ❖ aller erforderlichen Innovationshaltungen (creativity-flow)
- ❖ aller wirksamen Lehr-Lern-Planungs-Perspektiven (learn-flow)

Die Bildungs-Aufgabe des Wissensmanagements besteht darin, durch entsprechende Strukturierung der Tätigkeits-Felder, der Wissenszuordnung und des Erfahrungsaustausches die MitarbeiterInnen in dieses komplex-dynamische Denken einzubeziehen.

Mehrperspektivität berücksichtigen

Die Aufgabe des Wissensmanagers (WM) besteht im Wesentlichen darin, zwischen verschiedenen Perspektiven zu wechseln (Mehrperspektivität):
Er muss

- ❖ das Wechselspiel von System (Unternehmen) und Umwelt (Markt) überblicken
- ❖ die verschiedenen Umwelten des Unternehmens berücksichtigen (z. B. Kunden, Bezugs-Gruppen, Konkurrenz, Mitarbeiter als ganze Menschen in ihren Umwelten)
- ❖ Trainer, Mitspieler, Schiedsrichter und Zuschauer sein können
- ❖ Tradition (bis jetzt - Wirklichkeit) und Vision (demnächst - Möglichkeit) durch konkrete Antizipation (ab heute) verbinden können



Mehrperspektivität der MitarbeiterInnen fördern

WissensmanagerInnen müssen die Bereitschaft und die Kompetenz der MitarbeiterInnen - wenn auch nicht in dem von ihnen selbst zu erwartenden Umfang - fördern, den die Produkt-Verbesserung und die Dienstleistungs-Beziehung grundlegenden Perspektiv-Wechsel (Eigen-Sicht, Kunden-Sicht) zu vollziehen.

Dies gelingt am ehesten dadurch, dass Aufgaben-Bereiche an die MitarbeiterInnen (-Teams) delegiert werden, deren verantwortliche Bearbeitung die Einnahme einer Außen-Perspektive erfordert.

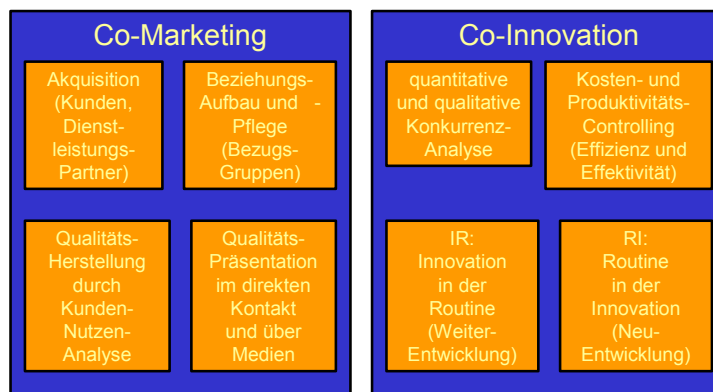
MitarbeiterInnen erhalten die verstetigte Möglichkeit, ihre Tätigkeiten auch aus der Außen-Perspektive zu betrachten, wenn sie beteiligt werden

- ❖ an Marketing-Aufgaben (Co-Marketing) und
- ❖ an Entwicklungs-Aufgaben (Co-Innovation).



Voraussetzungen für die Nutzung der Außen-Perspektive sind

- ❖ eine radikale Neutralität, ein Blick, frei von jedem Wunsch-Denken und jeder Parteilichkeit und
- ❖ die Möglichkeit, in der Routine innezuhalten, um die Geschäfts- und Kunden-Prozesse kooperativ zu reflektieren.



Co-Marketing bedeutet verantwortliche Beteiligung der MitarbeiterInnen an Teilaufgaben aus den Bereichen

- ❖ der Kunden-Akquisition, wie z. B. Werbung von Neu-Kunden,

- ❖ des Beziehungs-Aufbaus zu den Bezugs-Gruppen des Unternehmens, wie z. B. Einbeziehung der Bedürfnisse und Nutzenerwartungen der Bezugsgruppen (Kostenträger, Unternehmer)
- ❖ der Analyse und Mehrung des Kunden-Nutzens (Qualitäts-Herstellung), wie z. B. Erforschung des Kunden-Nutzens, Analyse von Kunden-Typen, Erhebung von Kunden-Bedürfnissen, Integration von Nutzen-Aspekten in das Angebot oder Umwandlungen von Bedürfnissen in Angebote
- ❖ der Verdeutlichung des realisierten Kunden-Nutzens auf dem Markt (Qualitäts-Präsentation), wie z. B. Entwicklung von Werbe-Texten und Internet-Seiten zum eigenen Dienstleistungs-Bereich, Durchführung von Werbe-Veranstaltungen

Co-Innovation bedeutet verantwortliche Beteiligung der MitarbeiterInnen an Teil-Aufgaben aus den Bereichen

- ❖ der quantitativen und qualitativen Konkurrenz-(Mitbewerber) Analyse (Benchmarking) Erforschung der Angebote, der Angebots-Präsentation, der Organisations- und Personal-Entwicklung der best-of-Anbieter, Analyse der regionalen Mitbewerber
- ❖ des Kosten- und Produktivitäts-Controlling, wie z. B. eigene Budget-Planung der teilautonomen Teams
- ❖ der Innovation in der Routine als ständige Weiter-Entwicklung der Angebote (in Inhalt und Form) in den bestehenden Geschäfts-Feldern wie z. B. Vorschlags-Wesen, Gratifikationen, Unternehmens-Beteiligungen
- ❖ der Routine in der Innovation als ständige Neu-Entwicklung von möglichen erfolgversprechenden Geschäfts-Feldern, wie z. B. Trend-Analyse, Konzept-Entwicklung, Modell-Projekte, Kreativitäts-Zentren, Mitarbeit an Forschung und Entwicklung

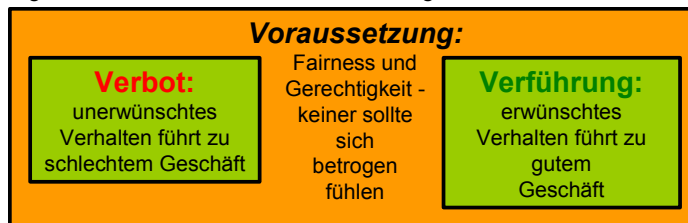
MitarbeiterInnen zum Engagement verführen

WissensmanagerInnen nutzen ihre Macht*, um Mitarbeiter zum Engagement und zur qualitativ hochwertigen und kundenorientierten Leistung zu verführen.

* Macht hat in einer Beziehung immer derjenige, der die Verhaltens-Optionen seines Gegenübers in größerem Maße einengen oder erweitern kann, als sein Gegenüber dies bei seinen Optionen kann.

Dabei ist Verführung als Beeinflussungskonzept erheblich sinnvoller als die Erteilung von Verboten, weil in der Verführungssituation ein erwünschtes Verhalten zu einem beidseitigen guten und damit motivierenden Geschäft führt, während hingegen in Verbotssituationen ein unerwünschtes Verhalten zu einem schlechten und damit entmotivierenden Geschäft führt.

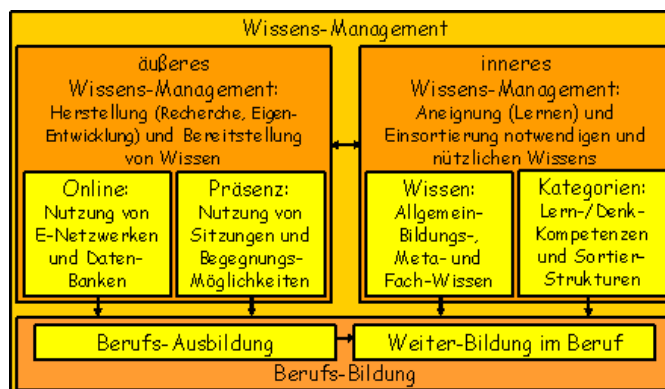
Verführung und Verbot als die schlechtere Option wirken jedoch nur auf Dauer in einem Unternehmensklima der Fairness und Gerechtigkeit, in dem sich keine Person betrogen fühlen muss.



Inneres und äußeres Wissensmanagement

Wissensmanagement beschreibt innere und äußere Prozesse der Aufbereitung, Bereitstellung und Aneignung von Wissen.

Es geht allgemein gesehen beim Wissensmanagement darum, das äußere Welt-Wissen einzubeziehen, um nützliche innere Wissens-Welten aufzubauen.



Die Herausforderung des inneren Wissens-Managements besteht darin,

- zweckmäßige (nützliche, brauchbare, viable) Kategorien und System-Strukturen zur Einordnung von Wissen und Erfahrungen aufzubauen und
- diese Kategorien und Strukturen – wenn sie einengen, verwirren oder auf andere Weise unpassend geworden sind – zu verändern (aufzugeben, zu erweitern, zu ersetzen).

Die nicht einengende und zugleich Klarheit schaffende kategoriale Strukturierung unseres Wissens und unserer Erfahrungen ist die Hauptaufgabe unseres Denkens.

Inneres Wissens-Management kann gleichgesetzt werden mit einer Entwicklung von **kategorialer und struktur-funktionaler Denk-Kompetenz**, von Algorithmen und Prozessen des logisch-analytischen und kreativ-synthetischen Denkens.

Schwerpunktmäßig geht es beim inneren Wissensmanagement darum, die Dimensionen des Raumbewusstseins (Weltblick) und Zeitbewusstseins (Weitblick) lern- und kompetenzfördernd zu strukturieren.

Welt-Blick: Ausweitung des emotional gegründeten Raum- Bewusstseins Bildungs-Herausforderung: Wie kann eine regionale und zugleich globale Verantwortlichkeit des einzelnen Menschen für alle anderen Menschen und für den Erhalt der sie umgebenden kulturellen und natürlichen Umwelt-Vielfalt konstruktiv-emotional besetzt werden?	Weit-Blick: Ausweitung des emotional gegründeten Zeit- Bewusstseins Bildungs-Herausforderung: Wie kann eine Langzeit- Verantwortung (viele Generationen bis hin zur Verfallzeit von Plutonium) für die individuellen bis global- gesellschaftlichen Entscheidungen und Handlungen konstruktiv- emotional besetzt werden?
---	--

Die Qualität von Berufsbildung kann sich grundlegend ändern, wenn sie eingeordnet wird in den Kontext des Wissens-Managements.

Es geht künftig um die Frage, wie Lernprozesse und Lernaufgaben in der Berufsbildung organisiert werden sollten, um alle Wege des Wissenserwerbs, also auch die Kommunikation über E-Netzwerke, kompetenzfördernd in Lernhandlungs- und Arbeits-Prozesse einbeziehen zu können.

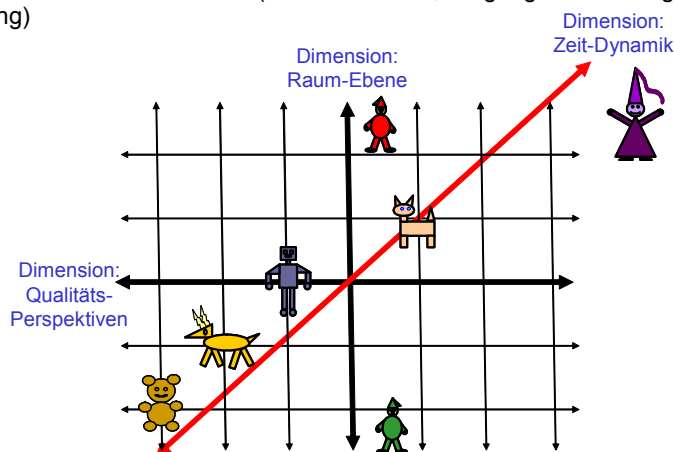
Flexible Kategorien inneren Wissens

Wenn man Wissen aufnehmen will, braucht man strukturierende Kategorien, die es einem ermöglichen,

- Wissen flexibel zuzuordnen,
- Wissen in seinem Stellenwert zu bestimmen und
- Wissen mit anderen auf Basis vergleichbarer Kategorien auszutauschen.

Drei Haupt-Dimensionen der Wissens-Kategorisierung können bestimmt werden:


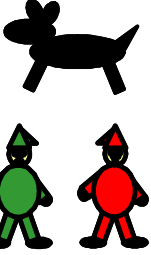
1. die Einordnung des Wissens nach Ebenen der räumlichen Reichweite (Holarchien, Raum-Dimensionen, institutioneller Wirkungs-Radius, vertikale Synergien)
2. die Einordnung des Wissens nach ebenenspezifischen Qualitäten und deren Wechselwirkungen (Koevolutions-Bereiche, Parallel-Entwicklungen, Synchronisations-Bereiche, horizontale Synergien)
3. die Einordnung des Wissens auf der Zeitachse (Prozess-Muster, Vergangenheit – Gegenwart – Zukunft, Auswertung und Planung)


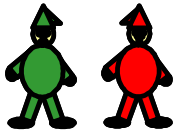


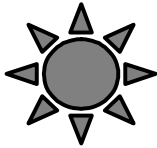
Diese drei Haupt-Dimensionen spannen einen dreidimensionalen Raum auf, in dem bestimmte Figuren zur Unterstützung der Wissens-Kategorisierung einzuordnen sind. Die erkenntnisleitenden Qualitäten dieser und weiterer Figuren werden im Folgenden beschrieben.


Ein vollständiges Panorama der kategorialen Figurenwelt spannt sich auf, wenn man 6 unterschiedliche Denkprozess- oder Flow-Qualitäten unterscheidet:

1. Für Wissensmanagement innerhalb komplex-dynamischer System, in einer global-dynamischen Welt, für wirksame Lehr-Lern-Planung unter den Bedingungen einer postindustriellen Bewusstseins- und Bildungsgesellschaft, zur Organisation von learn-flow braucht man ein verändertes lernpsychologisch-didaktischen Denken, repräsentiert durch das Symbol der Spirale und durch die Kategorie-Figur des Didaktik-Köters KIWSAM




2. HAUPTDIMENSION RAUM:
Das kontextbezogen-komplexe Wahrnehmen und Denken oder den level-flow als Grundlage für eine angemessene Kontextualisierung und handlungsleitende Einordnung des Wissens, repräsentiert durch Quadrate im Quadrat und die Kategorie-Figuren von IKPURG und GRUPKI als Bottom-up- und Top-Down-Wichtel



3. HAUPTDIMENSION KOEVOLUTIONSQUALITÄTEN:
Das mehrperspektivisch-flexible Wahrnehmen und Denken oder den perspective-flow als Verstandesbasis für die Zusammenführung koevolutionärer Qualitäten auf einer bestimmten Kontext-Ebene, repräsentiert durch ein Sonnensymbol und die Kategorie-Figuren von GUZI als Gruppenziege, GOPAT als Unternehmensentwicklungs-Katze, ROBOT als eiserner Projektbegleiter und ERLEBES als Persönlichkeitsentwicklungs-Bär

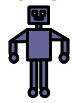





GUZI





GOPAT


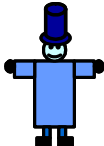


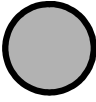
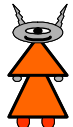
ROBOT



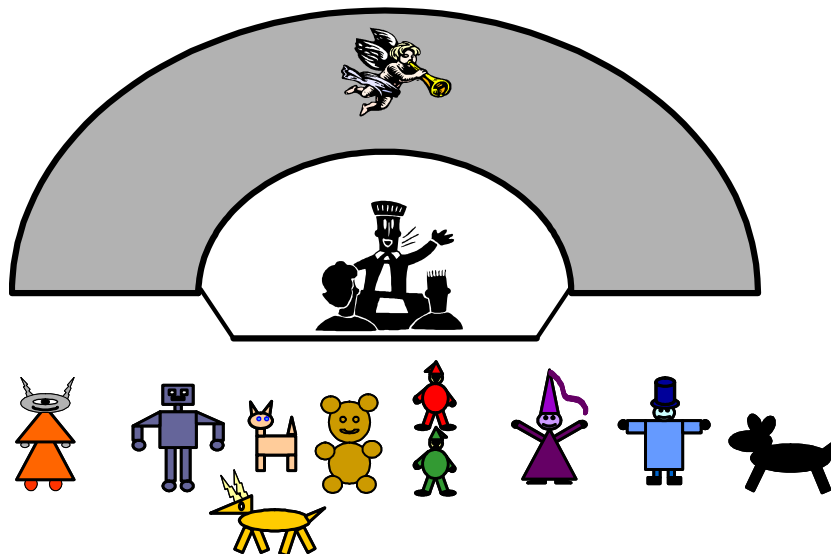
ERLEBES
4. HAUPTDIMENSION ZEIT:
Das prozesshaft-entwicklungsbezogene Denken oder den dynamic-flow als Denkgerüst für die In-Beziehung-Setzung der Zeitperspektiven von Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft, repräsentiert durch das Dreieck und die Kategorie-Figur der Zeitfee TEIkumila



5. Das handlungsleitende und handlungsbegleitende Denken oder der task-flow verbindet die drei Hauptdimensionen von Zeit, Raum und Koevolutionsqualität, repräsentiert durch ein Kreuz und die Kategorie-Figur des Handlungszaubers DOKEPIRA als Symbolfigur für vollständige Handlungen



6. Das kreativ-synthetische Denken, die Kreativitäts-Haltungen oder den creativity-flow als Denkbasis für die Gestaltung von Innovations-Prozessen, repräsentiert durch den Kreis (ewigwährende Entwicklung, göttliche Evolution, Rad des Fortschritts) und durch die Kategorie-Figur des Kreativitäts-Aliens UUTTOOPPIAA

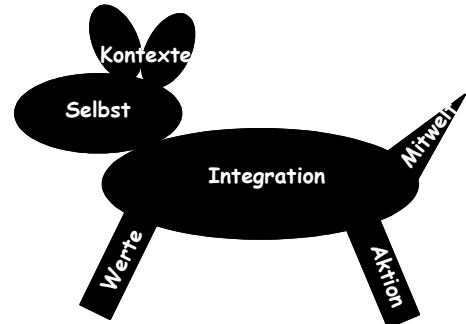
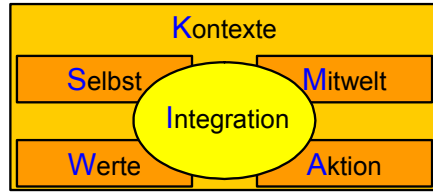



Alle diese Kategorie-Figuren können die Funktionen von SupervisorInnen, von Ratgebenden, von konstruktiven Teilpersönlichkeiten im inneren Team, auf der inneren Denkbühne einnehmen.



Der Didaktik-Köter KIWSAM oder sechs Essenzen systemdynamischen Lernens

In Erfahrungs-Situationen informeller Lern-Prozesse und formaler Lehr-Lern-Prozesse sind 6 Essenzen (KIWSAM) ständig wirksam.



Systemdynamik-Didaktik konzentriert die Aufmerksamkeit auf diese grundlegenden Einfluss-Faktoren im Lehr-Lern-Prozess und ihre Synergie erzeugenden Wechselwirkungen.

Zum besseren Verständnis der Systemdynamik-Didaktik werden Grundlagen systemdynamischer Wirklichkeitsbetrachtung vorangestellt.

Dynamische Systemtheorie, Wirklichkeit, Lernen und didaktisches Denken

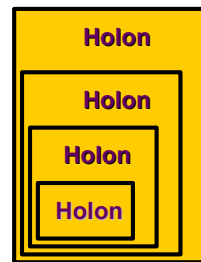
Systeme [griechisch: syn (zusammen) und histein (stellen)] sind aus Elementen zusammengestellte Einheiten, sind Teilganze (Holons). Ken Wilber (Eros, Kosmos, Logos - Eine Vision an der Schwelle zum nächsten Jahrtausend, Frankfurt a.M. 1996) entwickelt aufbauend auf den Erkenntnissen der biologischen System-Theorie (Maturana/Varela 1987) eine dynamische System-Theorie der Entwicklung von Holons, von Teil-Ganzen, aus denen sich unsere physische, biologische, soziale und geistige Welt strukturiert.

1. Grundaussage zur dynamischen Systemtheorie: Holons

Die Wirklichkeit insgesamt ist nicht aus Dingen oder Prozessen zusammengesetzt, sondern aus Holons.

Die Wirklichkeit ist nicht aus Ganzen (holistische Welt-Sicht) oder aus Teilen (atomistische Welt-Sicht) zusammengesetzt, sondern aus Holons. Diese Holons sind zu einer Holarchie zusammengesetzt, die aufwärts und abwärts endlos („transfinit“) weitergeht und weitergehen muss. Die Welt besteht aus Holons in Holons in Holons oder aus Kontexten in Kontexten in Kontexten.

Bedeutung ist kontextgebunden, aber Kontext ist ungebunden, grenzenlos.



Bedeutung für didaktisches Denken:

Der Holon-Begriff ist deshalb für didaktisches Denken so brauchbar, weil er die Lehrenden dazu führt, gezielter über den Zusammenhang von Ganzen und Teilen nachzudenken.

Didaktisches Denken erfordert zudem ein ständiges Gleiten in den Kontext-Dimensionen, abwärts beispielsweise von den Interaktionen zwischen einzelnen Lehrenden und Lernenden zu den globalen Rahmen-Bedingungen für wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel oder aufwärts von bildungspolitischen Entscheidungen zu den Handlungs-Zwängen und verbleibenden Spiel-Räumen der Lehrenden.

Interpretationen von sozial-kommunikativen Prozessen sind immer kontextgebunden, deshalb sollten grundsätzlich kontexteinbeziehende Lehr-Lern-Verfahren verwendet werden.

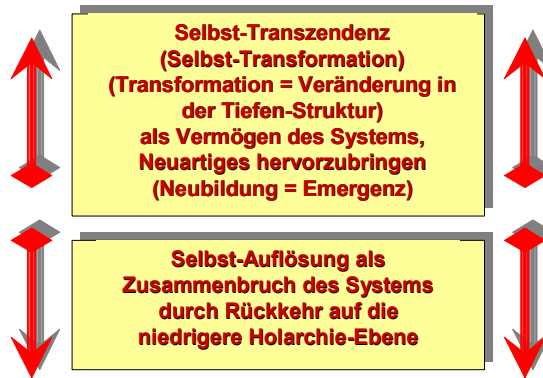
2. Grundaussage zur dynamischen Systemtheorie: Grundvermögen

An Holons sind vier Grundvermögen zu erkennen:

Einerseits wirken in der Horizontalen (Oberflächen-Struktur) zwei entgegengesetzte Tendenzen von Selbst-Erhaltung (Autopoiese) als Ganzheits-Aspekt oder Agenz und Selbst-Anpassung (Allopoiese) als Teil-Aspekt oder Kommunion.

Diese Tendenzen machen die Oberflächen-Struktur eines Holons aus. Eine Veränderung in der Oberflächen-Struktur wird als Trans-Lation bezeichnet.

Andererseits wirkt in der Vertikalen (Holarchie, Tiefen-Struktur) die Spannung zwischen Selbst-Transzendenz (Selbst-Transformation) als Aufwärts-Bewegung, als Vermögen des Systems, über das Gegebene hinauszugreifen und Neuartiges hervorzubringen (Neubildung = Emergenz) und Selbst-Auflösung als Zusammenbruchs des Systems durch Rückkehr auf die niedrigere Holarchie-Ebene.



Veränderungen in der Tiefen-Struktur werden als Trans-Formationen bezeichnet.

Dabei stehen die vier Grundvermögen so zueinander in Beziehung - diese Beziehung wird Trans-Skription genannt -, dass eine dynamische Balance von Agenz und Kommunion eine Transformation und umgekehrt eine Einseitigkeit der Translation (pathologische Agenz oder Kommunion) den Zusammenbruch des höheren Holons wahrscheinlicher macht.



Eine dynamische Balance von Selbst-Erhaltungs- und Selbst-Anpassungs-Tendenzen, also von Agenz und Kommunion macht eine Transformation des jeweiligen Systems wahrscheinlicher. Einseitigkeiten dieser Tendenzen machen den Zusammenbruch des Systems wahrscheinlicher.

Bedeutung für didaktisches Denken:

Bei Planung von Lehr-Lern-Prozessen ist darauf zu achten, dass sowohl die einzelnen Lernenden (die Ichs) mit ihren Besonderheiten und Unterschiedlichkeiten vorkommen dürfen und mögen als auch eine tragfähige Gemeinsamkeit (das Wir) in Werten und Handlungs-Richtungen hergestellt wird.

Da Menschen in den existentiellen Grundkonflikt von Selbst-Erhaltung (Autonomie - Agenz) und Selbst-Anpassung (Interdependenz - Kommunion) hineingeboren sind, besteht immer wieder die Tendenz, diesen Konflikt unbalanciert zu lösen: Entweder wählen Menschen den Weg der Freiheit (Distanz) und vernachlässigen den Aspekt der Geborgenheit (Nähe) oder umgekehrt. Diese Einseitigkeiten in der Konflikt-Lösung führen zu neurotischen Fixierungen und damit zum Entwicklungs-Stillstand, was bei Menschen als Lern- und Sozial-Wesen einem Zusammenbruch gleichkommt.

Transformations-Prozesse gelingen dann am ehesten,

- wenn man sich selbst befähigt und andere dabei unterstützt, die kreative innere Mitte immer wieder neu zu finden und
- wenn man die Bereitschaft bei sich und anderen fördert, Paradoxien, Spannungen, Widersprüche, Krisen, Sackgassen, Konflikte als Lern- und Entwicklungs-Chancen zu nutzen.

3. Grundaussage zur dynamischen Systemtheorie: Emergenz

Holons emergieren holarchisch.

Alles Niedrigere ist im Höheren, aber nicht umgekehrt. Teams enthalten einzelne Menschen, aber nicht umgekehrt.

Das Höhere umfängt das Niedrigere und alle Entwicklung ist zugleich Einbindung.

Systeme haben fast immer die Eigentümlichkeit, dass die charakteristischen Züge des neuen Ganzen nicht aus der Kenntnis der einzelnen Komponenten abgeleitet werden können.

Dieses Auftauchen neuer Züge an Holons in jeder nächsthöheren Holarchie-Ebene nennt man Emergenz.

Jedes emergierende Holon transzendiert und inkorporiert seine(n) Vorläufer.

Selbsttranszendente Emergenz bringt immer etwas Überraschendes mit sich, das nicht vorhersagbar ist.

Geht jedoch die Selbst-Transzendenz (und damit die Kreativität) eines Holons gegen Null, dann wird sein künftiges Verhalten immer präziser absehbar, und rekonstruierende Wissenschaft wird zu voraussagender.

Bedeutung für didaktisches Denken:

Didaktik als experimentelle Wissenschaft hat Bedingungen für die Möglichkeit zu schaffen, dass Selbsttranszendenz eines Systems erleichtert wird.

Entwicklung, Zusammenschluss, Team-Bildung ist immer mit Unwägbarkeiten verbunden.

Es werden immer nur Wahrscheinlichkeiten für Entwicklungen bereitet.

Je präziser ein Lehr-Lern-Prozess geplant und festgelegt wird, desto weniger wird gelernt im Sinne transformatorischer Lern-Prozesse. Diese Unbestimmtheit und Unbestimmbarkeit erfordern eine Lern-Organisation von Ergebnis-Offenheit, rollender Neuplanung, spiralem Curriculum-Aufbau, fortwährender Störungs-Bearbeitung, Eigen-Verantwortlichkeit und Selbst-Steuerung der Lernenden.

Kreativität kann sich planvoll nur in offenen Lehr-Lern-Prozessen entwickeln.

Unternehmens-Entwicklung erfordert Freiräume zur kreativ-experimentellen Neugestaltung von Wirklichkeit (in den Köpfen und in den Geschäfts-Feldern). Zu viel Differenzierung verhindert Entwicklung genauso wie zuviel Integration.

4. Grundaussage zur dynamischen Systemtheorie: Möglichkeit und Wahrscheinlichkeit

Das niedrigere Holon setzt die Möglichkeiten des höheren und das höhere setzt die Wahrscheinlichkeiten des niedrigeren.

Wahrscheinlichkeit:

Unter den vielen möglichen Ereignis-Mustern werden manche wahrscheinlicher, je nachdem welche Ordnungsfunktion das übergeordnete Holon ausübt.

Die Unbestimmtheit, die jedes Holon für sich allein zeigen würde, wird also strukturiert.

Möglichkeit:

Das niedrigere Holon setzt die Möglichkeiten des höheren, indem es ihm einen Rahmen vorgibt, innerhalb dessen es wirken muss, auf das es aber nicht beschränkt ist. Systeme niedrigerer Ebenen können die Evolution höherer Systeme ermöglichen oder verhindern. Zerstört man irgendeine Holon-Art, vernichtet man damit alle höheren Holons, aber kein niedrigeres. Niedrigere Holons können aber nicht die Natur höherer bestimmen. Es bleibt immer ein Bereich qualitativer Unbestimmtheit.

Bedeutung für didaktisches Denken:

Dieser Grundsatz ist bei allen Eingriffen in ein System zu beachten.

Unter der Annahme der Gültigkeit dieses Holon-Prinzips kann ein Prozess am besten gesteuert werden durch Veränderungen auf der nächsthöheren Holon-Ebene.

Will man also Einfluss nehmen auf das Verhalten eines Mitarbeiters, ist es günstig, derart auf die Situation der Kooperation in dem Team des Mitarbeiters einzuwirken, indem man das Lern- und Kommunikations-Milieu im Unternehmen top-down zielgerecht neuorganisiert.

Der längere Hebel ist zumeist der wirksamere.

Ergänzt werden müssen in einem lernenden Unternehmen allgemeine Bemühungen zur Analogisierung der Lern-Organisation durch spezielle Konstruktionen zur Kompetenz-Förderung für jede einzelne Unternehmens-MitarbeiterIn.

Zwei gruppensdynamische Grundsätze ergänzen sich:

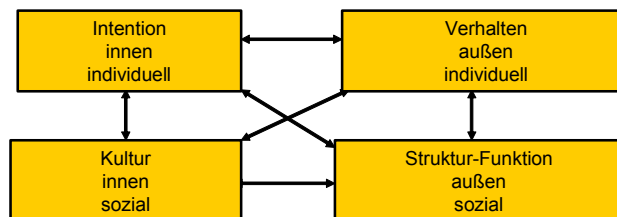
Die Gruppe ist mehr als die Summe ihrer Mitglieder (Übersummativität) und jedes Mitglied - auch und gerade das schwächste - bestimmt die Qualität der Gruppe entscheidend mit.

5. Grundaussage zur dynamischen Systemtheorie: Vier Dimensionen

Die Existenz jedes Holons spielt sich in vier Dimensionen ab:

1. intentionaler innerer individueller Aspekt (Ich-Sprache, subjektiv, introspektiv, bewusstheitsbegleitetes Handeln)
2. verhaltensbezogener äußerer individueller Aspekt (Es-Sprache, erklärend, monologisch, empirisch-analytisch)
3. kultureller innerer sozialer Aspekt (Wir-Sprache, verstehend, dialogisch, hermeneutisch)
4. struktur-funktionaler äußerer sozialer Aspekt (Es-Sprache)

Deshalb kann und muss jedes Holon unter den vier Gesichtspunkten der Intention, des Verhaltens, der kulturellen und sozialen Einbindung betrachtet werden.



Bedeutung für didaktisches Denken:

Bei Planung und Revision von Lehr-Lern-Prozessen müssen diese vier Aspekte bezogen auf jede einzelne Person und auf jede spezifische Lern-Gruppe bezogen werden.

Diese Erkenntnis wird in unterschiedlichen Handlungs-Modellen zur Gruppen-Dynamik umgesetzt:

- z. B. müssen nach dem Modell der themenzentrierten Interaktion (TZI), die Situation des Einzelnen (ICH) – seine Gedanken und sein Verhalten – in Beziehung gesetzt werden zur Situation der Gruppe (WIR) und des Kontextes (GLOBE) – zu den kulturellen und institutionellen Rahmenbedingungen.
- z. B. wird einem andere Gruppen-Entwicklungs-Modell zufolge sowohl die individuelle Identität und Unterschiedlichkeit (Differenz) als auch die gemeinsamen Standpunkt-Bestimmungen und Zielsetzungen (Lokomotion) und Gemeinsamkeiten (Kohärenz) gefördert.

6. Grundaussage zur dynamischen Systemtheorie: Koevolution

Holons existieren bei ihrer Entwicklung in einem Geflecht von Beziehungen zu anderen Holons derselben Ebene struktureller Organisation und bleiben von diesem Beziehungs-Geflecht abhängig.
Entsprechend koevolvieren Holarchien, wobei Mikro und Makro auf allen Ebenen in Beziehung und Austausch miteinander stehen.

Veränderungen vollziehen sich immer in Kontexten, so dass alles Evolutions-Denken immer ökologisches - einbeziehendes und zusammenhangstiftendes - Denken ist.

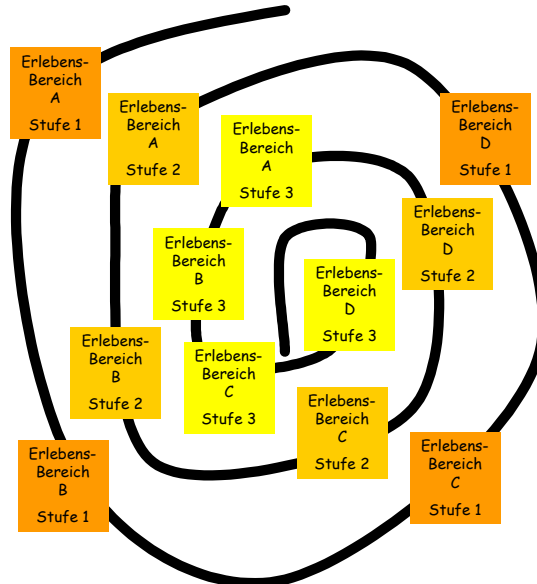
Bedeutung für didaktisches Denken:

Wenn man Lern- und andere Entwicklungs-Prozesse steuern oder zumindest mit beeinflussen will, ist es sinnvoll, qualitativ unterschiedliche Bereiche persönlicher Entwicklung (z. B. Kompetenz-Bereiche, BeraterInnen-Fähigkeiten) oder der Unternehmens-Entwicklung (z. B. die Entwicklungs-Bereiche von Berufs-Bildungs-Einrichtungen) aufeinander abgestimmt neu zu organisieren.

Die Tendenz der Systeme zu Koevolution wird genutzt, wenn Linearität (z. B. traditionelle Stoff-Zeit-Pläne) durch Parallelität (z.B. Spiral-Curricula) ergänzt wird.

Die Spirale steht für einen fortschreitenden Entwicklungs-Prozess, in dem von Stufe zu Stufe, also mit jedem Spiral-Durchgang, die Koevolutions-Bereiche als Bereiche mit besonderer Erlebens-Qualität

1. sich ausdifferenzieren (wachsende Sensibilität und Komplexität) und
2. in integrierende Wechsel-Wirkungen (Übersummativität) zueinander treten.



7. Grundaussage zur dynamischen Systemtheorie: Evolution

Evolution hat Richtung als zunehmende Komplexität:

Evolution ist Ausdruck der Entfaltung differenzierter Ordnung.

Komplexität entsteht also aus gegenseitiger Durchdringung von Prozessen der Detaillierung und Integration.

Evolution hat zunehmende Differenzierung und Integration:

Differenzierung ist notwendig für die Neuartigkeit und Vielgestaltigkeit, Integration führt die Vielheit in eine (neue) Einheit über.

Jeder kreative Prozess verbindet diese gegenläufigen Tendenzen zu einem Differenzierungs-Integrations-Ganzen.

Evolution hat zunehmende Organisation/ Strukturierung:
Evolution schreitet von einfacheren zu komplexeren System-Typen und von niedrigeren zu höheren Organisations-Stufen fort.

Evolution hat zunehmende relative Autonomie:
Ein Holon ist relativ autonom gegenüber seinen untergeordneten und relativ gehorsampflichtig gegenüber seinen übergeordneten Holons.

Evolution hat zunehmendes Telos:
Entwicklung ist kein zielloses Umherspringen, sondern führt irgendwo hin, und eben weil Organismen sich planmäßig entfalten und Psyche irgendwo hin unterwegs ist, kann sie auch stecken bleiben - der Weg kann voller Frustrationen, Entwicklungshemmungen und Fixierungen sein.

Bedeutung für didaktisches Denken:

In produktiven, wirksamen Lehr-Lern-Prozessen werden sich integrative, zusammenhangstiftende Phasen, Aufgaben, Aufträge und Projekte mit differenzierenden, Einzel- und Besonderheiten in den Vordergrund stellenden Lern-Phasen abwechseln.

Produktives, wirksames Lehren und Lernen berücksichtigt die Dialektik von Integration und Detaillierung um Komplexitäts-Bewusstsein als Voraussetzung für berufliche Handlungs-Kompetenz zu ermöglichen, denn Praxis ist immer komplex.

Auch Personal-Entwicklung arbeitet mit den Instrumenten des Job-enrichment (Differenzierung) und des Job-enlargement (Integration) vor dem Hintergrund von Beratungs- und Weiterbildungs-Angeboten:

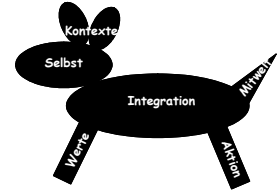
Wer mehr kann, bekommt schwierigere und umfangreichere Aufgaben und umgekehrt ermöglichen entsprechende Aufgaben mehr Können.

Entwicklung eines Unternehmens ist umso eher möglich, wenn Bereiche des Unternehmens, z. B. die Sozial-Dienstleistungs-Teams eine Teilautonomie erhalten, die jedoch nur produktiv wirksam wird, wenn gleichzeitig die Kohärenz-Kräfte durch Beteiligung an Unternehmens-Entscheidungen und Transparenz der Geschäftsprozesse (z. B. Budget-Transparenz) geweckt werden.

Je bekannter die Richtung ist, in der sich ein Unternehmen entwickeln will (Vision, Leitbild, Qualitätskriterien), desto intensiver und ausgerichtet verläuft der Entwicklungsprozess, wobei Widerstände gegen Lernen und Entwicklung wichtige Signale sind, die nicht nur als Ablehnung von Entwicklungen gedeutet werden dürfen, sondern als Ausdruck des verlorenen Gleichgewichtes, als Ausdruck der Angst vor der instabilen Ungewissheit.

KIWSAM: Das Selbst

Menschen, Teams, Unternehmen, Staaten, Märkte sind lebende Systeme, keine Maschinen.



Systemtyp	trivial	lebend
Beispiel	Maschine	Mensch
Passivität	Alles bleibt so, wenn man sich passiv verhält.	Kein Organismus erhält passiv seine Struktur.
Umwelt	wird durch technische Systeme beeinflusst oder sollen durch Technologie zurückgedrängt (eingeschränkt) werden.	Das Überleben eines Organismus hängt davon ab, ob seine Aktivitäten zu denen der (sich ändernden) Umwelt passen.
Denken	Ursache(n) und Wirkung(en), Analyse und Synthese	Zirkularität und Vernetzung(en), Hineindenken und Einfühlen
innere Strukturen	festgelegt, weitgehend eindeutige Reaktionen	reaktionsoffen, Festlegung über Kosten-Nutzen-Abstimmung.

Organismen, psychische Systeme und soziale Systeme können aus systemtheoretischer Sicht als selbstorganisierende (autopoietische) Systeme klassifiziert werden.

Diese Systeme sind

- autonom,
- strukturdeterminiert,
- operational oder organisatorisch geschlossen,
- störbar durch Umwelteinflüsse und
- prinzipiell nicht steuerbar.

Solche Systeme erschaffen sich selbst als Einheiten durch ihre internen und externen Operationen und grenzen sich gegenüber ihren Umwelten ab:

Der Organismus kreiert die Grenze gegenüber seiner Umwelt durch biologische Prozesse.

Die Psyche wird durch psychische Operationen konstruiert.

Soziale Systeme erschaffen sich und ihre Grenzen durch Kommunikation.

Autonomie der Systeme

Autonomie der Systeme bedeutet, dass keines der selbstorganisierenden (autopoietischen) Systeme - weder die Psyche noch der Organismus und auch nicht das Kommunikations-System - von Ereignissen in den jeweiligen Mitwelten im Sinne einer geradlinigen Ursache-Wirkungs-Beziehung determiniert werden kann.

Autonom heißt nicht, dass diese Systeme von der Umwelt unabhängig sind, sondern dass ihre Ziele sich von denen der physikalischen Umwelt unterscheiden und systemintern definiert sind.

Ein autonomes System kann von den Bedingungen seiner Umwelt lediglich „gestört“ werden.

Was immer in der Umwelt als „Störung“ wirkt, es kann das autopoietische System nur aus dem Gleichgewicht bringen, eine Krise auslösen und im Extremfall für seine Desintegration, seine Zerstörung sorgen.

Die Reaktion auf diese Störungen folgt einer dem System eigenen inneren Logik.

Umwelt und Interaktions-Partner begrenzen lediglich den Freiraum, innerhalb dessen solche Systeme störungsfrei funktionieren.

Strukturdeterminiertheit der Systeme

Strukturdeterminiertheit von Systemen meint, dass ihr Verhalten nicht im Sinne einer geradlinigen Ursache-Wirkungs-Beziehung durch äußere Ereignisse bestimmt und festgelegt wird, sondern durch ihre aktuelle interne Struktur.

Das außerhalb ihrer Grenze in ihrer Umwelt/Mitwelt beobachtbare Verhalten ist durch Vorgänge in ihrem Inneren begründet.

Die Entwicklung und Umorganisation solch strukturdeterminierter Systeme wie der Psyche lässt sich schematisiert wie folgt darstellen:

Sie verhalten sich so lange entsprechend der Logik ihrer internen Organisation, bis sie so gestört werden, dass sie ihr Gleichgewicht verlieren.

Dann organisieren sich ihre internen Strukturen neu (z. B. durch Aufnahme von Nahrung oder durch Lernen), bis die Störung kompensiert ist und sich erneut irgendeine Form des Gleichgewichts etabliert.



Gelingt es dem System nicht, ein neues Gleichgewicht zu finden, so verliert es seine Integrität und löst sich auf.

Operationale Geschlossenheit der Systeme

Der Beobachter eines lebenden Systems ist mit scheinbar statischen Strukturen konfrontiert, die das Ergebnis dynamischer Prozesse sind. Diese Organisations-Form dynamischer Systeme wird von System-Theoretikern operationelle oder organisatorische Schließung genannt.

Eine organisatorisch geschlossene Einheit ist als eine zusammengesetzte Einheit durch ein Netzwerk von Interaktionen von Komponenten definiert, die

- durch ihre Interaktionen rekursiv (in Rückkoppelungs-Kreisen) das Netzwerk der Interaktionen regenerieren, das sie produzierte, und
- das Netzwerk als Einheit in dem Raum realisieren, in welchem die Komponenten existieren, indem sie die Grenzen der Einheit als eine Unterscheidung vom Hintergrund konstituieren und spezifizieren.

Auch die Entwicklung und Aufrecht-Erhaltung psychischer und sozialer Strukturen lässt sich als Resultat operationaler Schließung erklären. Sie erhalten ihre Grenzen und ihre Integrität als Einheit durch Prozesse, deren Ausgangspunkt und Ergebnis vom Beobachter als identisch beurteilt werden.

Diese Systeme reorganisieren ihren Eigen-Wert, ihre Eigen-Struktur oder ihr Eigen-Verhalten.

Solche stabilen Werte oder Muster werden auch als „Attraktoren“ bezeichnet.

Störbarkeit der Systeme

Veränderungen in der Umwelt sind als relativ unspezifische Störungen, als Perturbationen, zu betrachten, welche von dem jeweils gestörten System kompensiert werden müssen.

Wie das System auf solche Störungen reagiert, sagt mehr über das System und seine Strukturen als über die Natur der Störung aus.

Alle Entwicklungs-Prozesse und Veränderungen selbstorganisierter Systeme lassen sich als Umbau ihrer Strukturen beschreiben, durch die derartige Störungen ausgeglichen und abgewehrt werden und ihre Integrität erhalten bleibt.

Die Perturbation ist also stets ambivalent zu bewerten, sie ist Störung (im alltäglichen Sprachgebrauch verstanden) und Anregung zur Weiterentwicklung zugleich.

Entweder es gelingt, die Perturbationen zu bewältigen, dann geht das Leben weiter.

Oder aber es gelingt nicht,

- dann stirbt das lebende System,
- die Selbstorganisation (Autopoiese) endet,
- die Grenzen lösen sich auf,
- die Komponenten dissoziieren sich voneinander und
- verlieren ihre Koppelung.

Im Zusammenhang der neueren System-Theorien dient der Begriff der Störung zur Beschreibung einer bestimmten Form der Interaktion, des Zusammenspiels zwischen System (Einheit) und Umwelt/Mitwelt(Kontext).

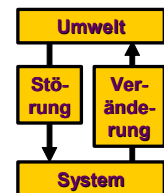
Störungen sind nach diesem Konzept etwas ganz Unvermeidliches und daher weder prinzipiell negativ noch positiv zu bewerten.

Sie werden als Voraussetzung für alle Struktur-Veränderungen (Anpassungsleistungen) selbstorganisierender (autopoietischer) Systeme betrachtet.

Die Interaktions-Geschichte selbstorganisierender Systeme ist eine Geschichte bewältigter Störungen:

- ohne Störung keine Veränderung,
- ohne Störung keine Entwicklung,
- ohne Störung aber auch keine Fehlentwicklung und keine Notwendigkeit der Korrektur von Fehlern.

Man könnte also statt von Störungen auch von Anregungen sprechen, um eine positiv bewertete, entwicklungs-fördernde Wirkung von Umweltereignissen auf solche selbstorganisierten Systeme zu beschreiben.

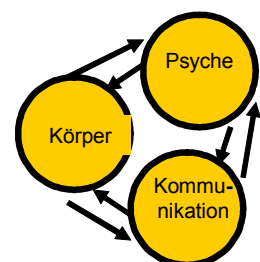


Nicht-Steuerbarkeit der Systeme

Das Problem der Politiker, Lehrenden, Leitenden und Psycho-TherapeutInnen besteht darin, dass niemand direkt und zielgerichtet in die Psyche einer anderen Menschen intervenieren kann.

Die prinzipielle Nicht-Steuerbarkeit solcher autonomer Systeme ist es, was Regieren, Erziehen, Leiten und Kurieren zu „unmöglichen“ Berufen macht.

Wer immer aufgrund seiner beruflichen Funktionen vor der Aufgabe steht, das Verhalten anderer Menschen oder soziale Prozesse *zielgerichtet* beeinflussen zu sollen, muss mit dem Widerspruch leben, die Verantwortung für das Verhalten von Systemen zu tragen, die ganz offensichtlich nur in sehr begrenztem Maße steuerbar sind.



Aufgrund der operationellen Geschlossenheit der Psyche können Interventionen immer nur indirekt über die Veränderung einer der Umwelten der Psyche ihre Wirkung erzielen.
Man kann Umwelt-Bedingungen schaffen, welche die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass das System Psyche sich selbst verändert.

Das kann entweder durch die Beeinflussung organischer Prozesse geschehen oder durch Veränderung der Spiel-Regeln der Kommunikation.

Menschen als bio-psycho-kulto-soziale Systeme und Prozesse

In einem systemdynamischen, zirkulär-organischen Welt- und Menschen-Bild gilt folgende Grund-Annahme:

Der Mensch

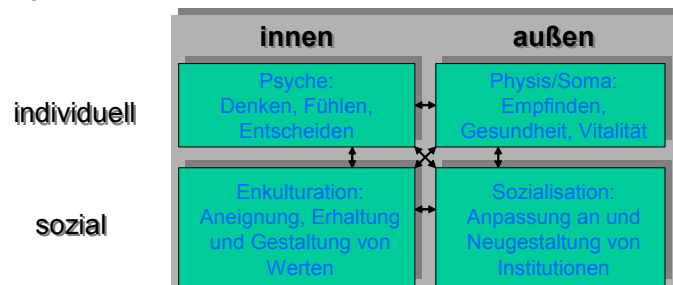
ist eine psychophysische Einheit und

ist Bestandteil eines Organismus-Mitwelt-Feldes mit psychischen, biologischen, institutionell-sozialen und kulturellen Akzenten.

Der Mensch ist also ein biopsychokulturosoziales System.

Entsprechend reflektiert Individual-Entwicklung folgende vier Entwicklungs-Aspekte und bezieht sie immer ein:

1. die individuelle Innenwelt als Psyche mit den Qualitäten des Denkens, Fühlens und Entscheidens
2. die individuelle Außenwelt als Physis oder Soma mit den Qualitäten des Empfindens, der Gesundheit und Vitalität
3. die soziale Innenwelt als Enkulturation mit den Qualitäten der Aneignung, Erhaltung und Gestaltung von Werten
4. die soziale Außenwelt als Sozialisation mit den Qualitäten der Anpassung an und der Neugestaltung von Institutionen im weitesten Sinne



Dieses bio-psycho-kulto-soziale System Mensch ändert sich ständig und entfaltet dabei seine Einzigartigkeit durch körperliche Entwicklung als differenzierendes und integrierendes Wachstum der Zellen, der organbildenden Zell-Gruppen und der Zell- und Organ-Koordination, als deren Verfall, Verletzung und teilweise Erneuerung und durch geistige Entwicklung als Neu-Lernen, Gewohnheitsbildung, Verfestigung, Ent-Lernen und Lern-Widerstand oder Nicht-Lernen, als Infrage-Stellen von Denk- und Handlungs-Mustern, als Aufbruch und Entwicklung.

Deshalb müsste der Mensch folgerichtig als bio-psycho-kulto-sozialer Prozess bezeichnet werden.

Der Mensch lebt zugleich in bio-psycho-kulto-sozialen Systemen:

Er lebt von und mit der natürlichen und gesellschaftlichen - sozialen und kulturellen - Mitwelt, die sich auch im steten Wandel befindet. Er profitiert von dieser Mitwelt und leidet möglicherweise zugleich unter ihr. Die Mitwelt ermöglicht ihm Entwicklung und Entfaltung und begrenzt diese zugleich.

Der Mensch ist folglich ein einzigartiger bio-psycho-kulto-sozialer Prozess im Organismus/Mitwelt-Feld.

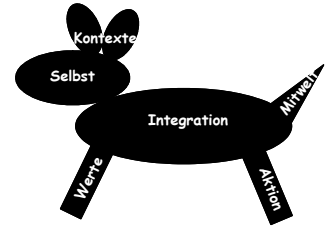
Oder: Menschen sind Geist-Seele-Körper(Leib)-Wesen in einem sozio-ökologischen Kontext.

Oder: Menschen lernen zugleich mit Kopf, Herz und Hand in kulturgeprägt sozialen und natürlichen Umwelten.

Oder: Lernen ist ein Prozess der Veränderung in den kognitiven, emotionalen und verhaltensbezogenen Mustern biologischer und sozialer Existenz.

KIWSAM: Der Kontext

Alle Ereignisse – soziale wie technische oder naturwissenschaftliche – finden in bestimmten Kontexten statt, durch die die jeweils besondere Bedeutung und Wirkung der Situation bestimmt wird.



Man erweitert sein Bewusstsein von der Bedeutung und Wirkung von Kontexten (Einbettungs-Zusammenhängen), indem man

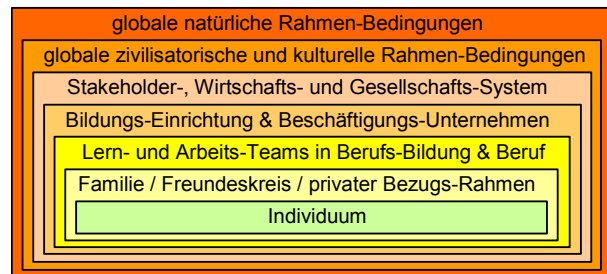
- auf- und absteigende (holarchische) und parallele (koevolutionäre) Vernetzungen von Teilkomponenten eines Systems untersucht und einbezieht
- qualitativ unterscheidet zwischen über-, unter- und nebengeordneten (gemeinsam sich miteinander entwickelnden) Kontext-Dimensionen
- die Teil-Ganzes-Dialektik (die Wirkweise von Holons) beachtet, also
- Teil-Systeme in übergeordnete Systeme einordnet und von dort her beeinflusst
- innerhalb eines Systems die Funktions-Tüchtigkeit und Ko-Evolution der Teil-Systeme beachtet.

Lebenskontexte

Menschen sind bedürfnisgeleitete und interessenbegabte Subjekte.

Sie sind einmalig-komplexe, selbstorganisations- und kooperationsfähige biologische Teilsysteme innerhalb der sie umgebenden Systeme höherer Ordnung

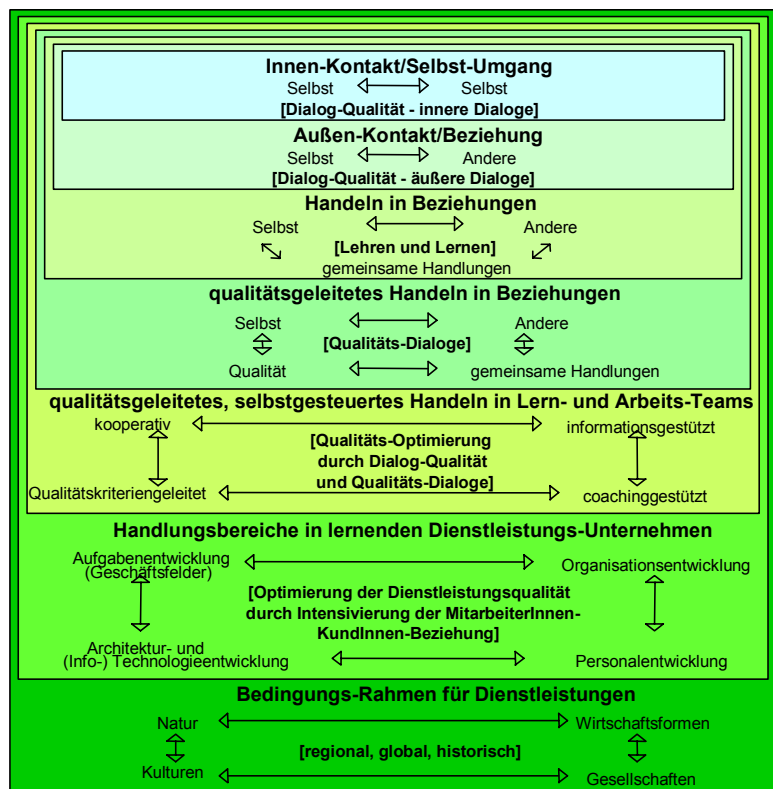
- ❖ wie der Herkunfts- oder Gegenwarts-Familie,
- ❖ wie der Lern- und Arbeits-Teams,
- ❖ wie der Institutionen und Unternehmen,
- ❖ wie des Stakeholder-, Wirtschafts- und Gesellschafts-Systems,
- ❖ wie der globalen zivilisatorischen, kulturellen und natürlichen Lebens-Bedingungen.



Didaktik-Kontexte

Mit Hilfe eines system-dynamischen Kontext-Verständnisses von Konstellationen und Situationen (sozial-psychologisch, politisch-ökonomisch, biologisch-ökologisch und historisch-dynamisch) können individuelle und kollektive Fehl-Orientierungen im Spannungs-Feld von Grund-Werten und Markt, von Gesellschaft und Staat eher erkannt und Richtungs-Korrekturen fundierter vorgenommen werden in Bezug auf

- die eigenen Person (Existenz im Organismus-Mitwelt-Feld),
- Lern- und Arbeits-Teams [von isolierten Einzelnen (Ichs) über Ich-Du-Beziehungen zum Beziehungsnetz eines Teams, zum Wir; Übersummativität durch Gruppen-Synergie-Effekte],
- Unternehmen, Gruppen und Menschen als Geist-Materie-Einheit, als lebende Systeme,
- wirtschaftliche, kulturelle und gesellschaftliche Hintergründen sowie
- global-historische Lebensbedingungen.



Kontext-Vertiefung und Kontext-Verbreiterung

„Wir müssen unseren Blick-Winkel verändern, unsere Wahrnehmung vertiefen – und das häufig gegen starke Widerstände -, damit wir uns den tieferen und weiteren Kontext zu eigen machen können. Kontext-Wechsel ist häufig ein schmerzhafter Wachstums-Prozess ...“ (**Ken Wilber**)

Aufgabe der Lehrenden und Leitenden ist es, ihren eigenen Kontext-Raum ständig zu erweitern und die Lernenden bei ihrem Erweiterungs-Prozess durch geeignete Lehr-Lern- und Beratungs-Angebote zu unterstützen. Durch Kontext-Vertiefung und Kontext-Verbreiterung gelangen Leitende, Lehrende und Lernende (MitarbeiterInnen in der Weiterbildung wie Auszubildende)

weg von der Ebene der durch monokausale Bewusstseins-Fesselung hervorgebrachten trivialen Lösungen in Lehr-Lern- und Arbeits-Prozessen

(„Wer eine 5 geschrieben hat, muss sich eben in Zukunft mehr anstrengen.“ „Wer dabei erwischt wurde, dass er einen Fehler gemacht hat, muss Fehler eben in Zukunft besser vertuschen oder andere dafür verantwortlich machen.“)

hin zu bedeutsameren und wirksameren Lern-Wegen und Lern-Ergebnissen.

KIWSAM: Die Mitwelt

Man lebt immer in einem Bezugs-System, in dem die eigenen Handlungen mit den Handlungen anderer koordiniert werden müssen.

Da jeder Mensch stets in einem Beziehungs-Kontext leben muss, ist die Möglichkeit seiner Emanzipation und Selbst-Bestimmung begrenzt.

Die systeminternen Ziele, die die Autonomie des einzelnen bestimmen, sind nur zu verwirklichen, wenn eine Anpassung an die Realität und damit sein physisches und psychisches Überleben gelingt.

Voraussetzung für eine mit dem Überleben vereinbare Selbst-Steuerung ist eine gangbare (viable) Konstruktion der Realität.

Individuelle Lebensgestaltung ist nur dem möglich, der die Wechselbeziehungen zwischen dem erfasst, was er mit seinen Handlungen als Tun oder Unterlassen anderen antut, und dem, was andere ihm antun.

Grundlage einer Anpassung an die Realität wie auch der Emanzipation kann nur eine interaktionelle Weltsicht sein, die Handlungs-Sequenzen in ihrer Interdependenz erfasst. Nur so ist emanzipierte Anpassung möglich.

Koevolution

Jedes Lebewesen schafft sich seine soziale und natürliche Umwelt - den Markt und damit die Möglichkeiten für sein Verhalten.

Es verändert oder erhält seine Umwelt dadurch, dass es lebt, dass es bestimmte Verhaltensweisen realisiert und andere nicht.

Analoges gilt für das Überleben sozialer Systeme.

Auch Unternehmen schaffen sich ihre Umwelten, ihre Märkte, und verändern sie durch ihr Verhalten.

Die Entwicklung von System und Umwelt ist aneinander gekoppelt, beide vollziehen miteinander eine Koevolution:

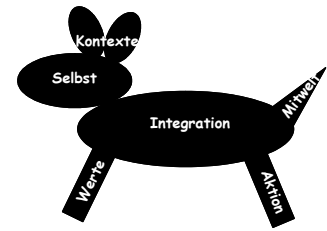
Sie verändern sich gegenseitig, bestimmen füreinander Überlebens-Bedingungen und passen sich aneinander an.

Der oben dargestellte einfache Regelkreis ist ein Modell, das der Komplexität menschlicher Beziehungen im Unternehmen nicht gerecht wird.

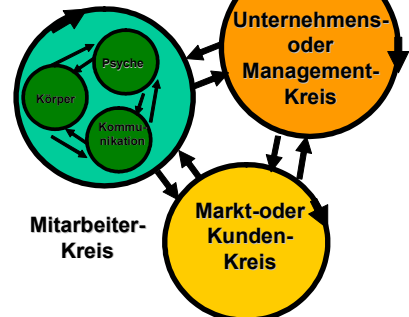
Zur integrativen Steuerung eines Unternehmens müssen mindestens drei Wechselwirkungs-Bereiche aufeinander bezogen werden:

Erforderlich ist nicht nur ein kreisförmiges (zirkuläres) Denken, sondern ein Denken in den passenden, situations- und system-mitwelt-angemessenen Kreisen,

- in wechselseitigen Beeinflussungen unterschiedlicher Regelkreise mit ihren
- ❖ zeitlichen Verzögerungen,
 - ❖ kurz-, mittel- oder langfristigen Wirkungen, die sich qualitativ erheblich unterscheiden können
 - ❖ negativen (bremsenden) und positiven (beschleunigenden) Rückkoppelungen,
 - ❖ geplanten Wirkungen und ungeplanten Nebenwirkungen

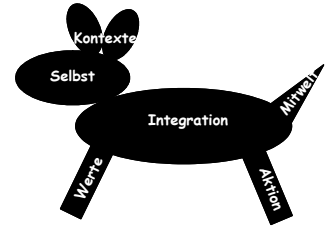


Koevolution



KIWSAM: Die Werte

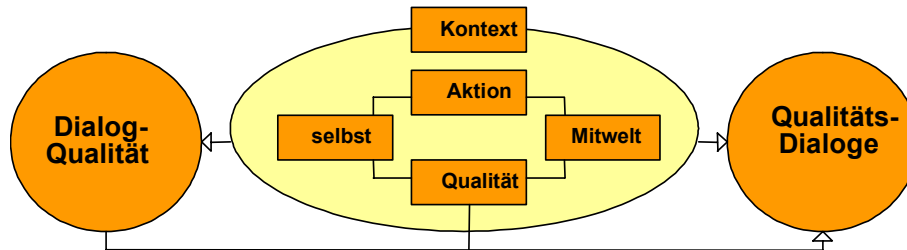
Werte von Menschen und Organisationen werden konkret in Form von impliziten, zumeist wenig bewussten, und expliziten, mündlich oder schriftlich kommunizierten, Qualitätsvorstellungen über Prozesse (Throughput-Analyse, Vorgehensweisen, Kommunikations- und Kooperationsformen) und Ergebnisse (Input-Output-Analysen, Zielabsprachen) gemeinsamen Handelns.



Qualität ist erst einmal ein neutraler Begriff (lat. qualis = wie).

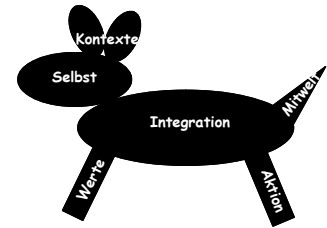
Qualität beschreibt, wie man eine Handlung durchführt, dies erst einmal unabhängig von der Wertung. Qualitäts-Bezug im didaktischen Kontext bedeutet jedoch mehr als eine neutrale Beschreibung, meint die konstruktiv-kritische, also an Qualitätskriterien orientierte, Aufmerksamkeit der Lernenden und Lehrenden

- ❖ *zur Verbesserung ihrer Beziehungen (selbst und andere):*
Denn Grundlage der Berufs-Bildungs-Didaktik sind funktionierende Bildungs-Partnerschaften als dialogische Beziehungen der Lernenden zu sich selbst und untereinander, der Lehrenden zu sich selbst und untereinander und der Lehrenden zu den Lernenden. Durch Arbeit an der Qualität der Kommunikation (Dialog-Qualität), durch Hinwendung zu effektiven, dialogischen Kommunikations-Formen wird die Entwicklung tragfähiger Bildungs-Partnerschaften ermöglicht.
- ❖ *zur Verbesserung von Prozess und Ergebnis des Lernens und Arbeitens (Handlungen):*
Eine hohe Dialog-Qualität schafft die Voraussetzungen für produktive Qualitäts-Dialoge, denn institutionalisierte Bildung bedeutet immer und in erster Linie Weitergabe von Werten, möglichst von anerkannt hoher Qualität.
- ❖ *zur Verbesserung der Rahmen-Bedingungen für Lehren, Lernen und Arbeiten (Kontext).*



KIWSAM: Die Aktion

Menschen kommen in Institutionen zusammen, um zu lernen und zu arbeiten. Sie vollziehen zu diesem Zweck bestimmte, zumeist kooperative, zumindest mehr oder minder koordinierte Handlungen.



Aktionen – seien es Handlungen des Lernens oder Arbeitens – werden mehr oder weniger bewusst gesteuert durch Qualitätskriterien, durch Vorstellungen von dem,

- was aus der Sicht der Handelnden als sinnvoll erscheint,
- was mehr Nutzen als Schaden zu bringen scheint,
- was von anderen erwartet wird,
- was wahrscheinlich eher positive als negative Konsequenzen erzeugt.

Aktionen sind also immer emotional und motivational „aufgeladen“ durch Wert-Erwartungen.



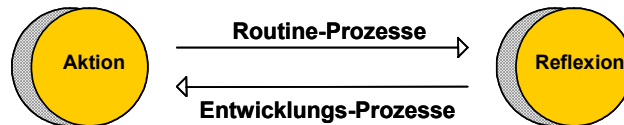
Aktionen – auch wenn sie kooperativ angelegt sind – sind getragen von einzelnen AkteurInnen, deren Handlungen sich immer – direkt oder indirekt - auf die Mitwelt auswirken, da alle mit allen und alles mit allem jederzeit verbunden ist. Aktionen verbinden also Selbst und Mitwelt.



In lernanthropologisch angemessen gestalteten Bildungs-Prozessen bilden Aktion und Reflexion zwei Seiten einer Medaille.

Bildungs-Prozesse sind gekennzeichnet durch Entwicklungs-Phasen (Reflexion vor Aktion) und Stabilisierungs-Phasen (Aktion vor Reflexion), wobei im Unterschied zu relativ überdauernden Arbeitsprozessen Stabilisierung (Festigung durch Übungsroutinen) nur Mittel zum Zweck erneuter Entwicklung ist:

- ❖ Entwicklungs-Prozesse sind gekennzeichnet durch Priorität der Reflexion gegenüber der Aktion.
- ❖ Routine-Prozesse sind gekennzeichnet durch Priorität der Aktion gegenüber der Reflexion.



Über eine bestimmte Abfolge von Aktions- und Reflexions-Elementen sollte ermöglicht werden, dass sich Erleben und Wissen zu verhaltensorientierender, entwicklungsfördernder Erfahrung verdichten.

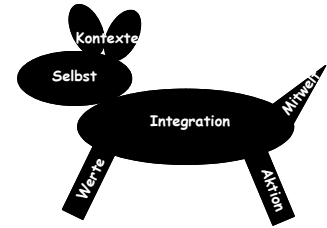
KIWSAM: Die Integration

Förderung positiver Synergie gelingt einerseits durch Transformation von die Entwicklung hemmenden, andererseits durch Integration von für Entwicklung förderlichen Bedingungen, Denk- und Handlungs-Weisen.

Integration als Prozess ist dadurch gekennzeichnet, dass man immer leichter in einen Zustand des Fließ-Gleichgewichts, der dynamischen Balance zwischen den Polaritäten unserer Existenz hineinfließt.

In diesen Zustand eines integrierenden aktiven Unbeteiligt-Seins findet man umso eher hinein, je mehr man

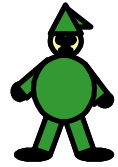
- seine ungelebten und ungewollten Persönlichkeits-Anteile beachtet (Schatten-Integration)
- die Erfahrung zulässt, wie begrenzt und begrenzend die eigenen traditionellen Denk-, Sprach- und Handlungs-Muster sind (Defizit-Integration)
- das eigene Wert-System auf Glaubwürdigkeit und Konsistenz (Koordination von Wissen und Handeln) hin überprüft (Wert-Integration)
- Widersprüche zwischen Handeln und Annahmen überwindet (Theorie-Praxis-Integration)
- auch seine unangenehmen Gefühls-Erfahrungen mit freundlich-distanzierter Aufmerksamkeit zulässt, ohne sich von ihnen bestimmen zu lassen (Gefühlsintegration)
- auf Stimmigkeit oder Widersprüchlichkeit zwischen Bedürfnissen, Gefühlen, Wertungen und Handlungen achtet (Ausdrucks-Integration)



IKPURG und GRUPKI – die Bottom-Up- und Top-Down-Wichtel in der Dimension des Raumes



- Raum-Ordnung erfolgt durch
- natürliche und politische Grenzen (als Aspekte der Differenzierung)
 - natürliche und technische Infrastruktur und politische Zusammenschlüsse (als Aspekte der Integration)
 - Rand- oder Zentral-Lage

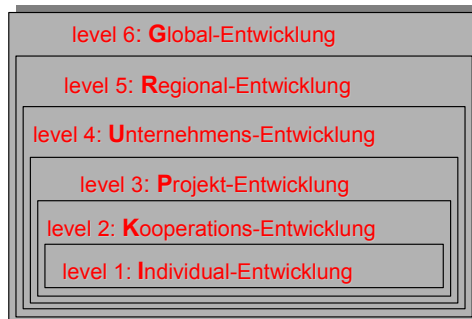
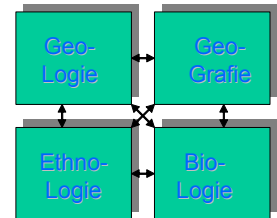


Raum-Charakteristika sind zu finden im Zusammenspiel der Wissenschaften zur

- Geologie,
- Biologie (Fauna, Flora, Ökologie),
- Geografie (Siedlung und Wirtschaft) und
- Ethnologie (Sprache und Kultur).

Raum kann auch charakterisiert durch Konstruktion und Ausdehnung der Materie von subatomaren Teilchen über die Organisation von lebendigen Organismen bis hin zur Ausdehnung des Kosmos.

In diesem Zusammenhang sollen sechs Lebenskontexte (levels) von Menschen näher betrachtet werden, und zwar



Der Zusammenhang dieser Lebens-Kontexte kann aus zwei Perspektiven betrachtet werden, zum einen von der Individual-Entwicklung zur Global-Entwicklung. Das ist die Bottom-up-Perspektive. Zum anderen von der Global-Entwicklung zur Situation des einzelnen Menschen. Das ist die Top-down-Perspektive.

Worum es in diesem Zusammenhang geht, ist die Ebenen-Beweglichkeit des Geistes, der level-flow, also die Fähigkeit, sich geistig in beide Richtungen zu bewegen und das Wechselspiel der Kontexte zu durchdringen.

Es geht um das Verständnis, wie holarchische, also interdependent-verschachtelt organisierte Felder oder Systeme, im Unternehmen und auf das Unternehmen wirken.

Es geht um die Entscheidung, welche Handlungs-Konsequenzen für die Gestaltung von Unternehmens-Prozessen aus dieser Verschränkung von

- ◆ Unternehmens-Strukturen und Unternehmens-Prozessen – als Kontexte oder Hintergründe einer Organisation – und
- ◆ Verhaltens-Weisen der Mitarbeiter im Unternehmen – als beobachtbare Realität oder Vordergrund einer Organisation – zu ziehen sind.

Ebenen-Beweglichkeit im alten China

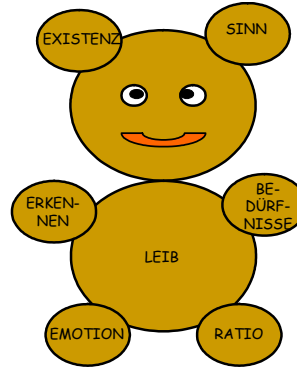
Die Beobachtung der Normen durch den König beeinflusst das Jahr, die Beobachtung der Normen durch den höchsten Würdenträger beeinflusst die Monate, die Beobachtung der Normen durch die zweitrangigen Hofbeamten beeinflusst die Tage.

Altchinesische Weisheit im Buch der Dokumente I. Hälfte des I. Jahrtausend v. Chr.

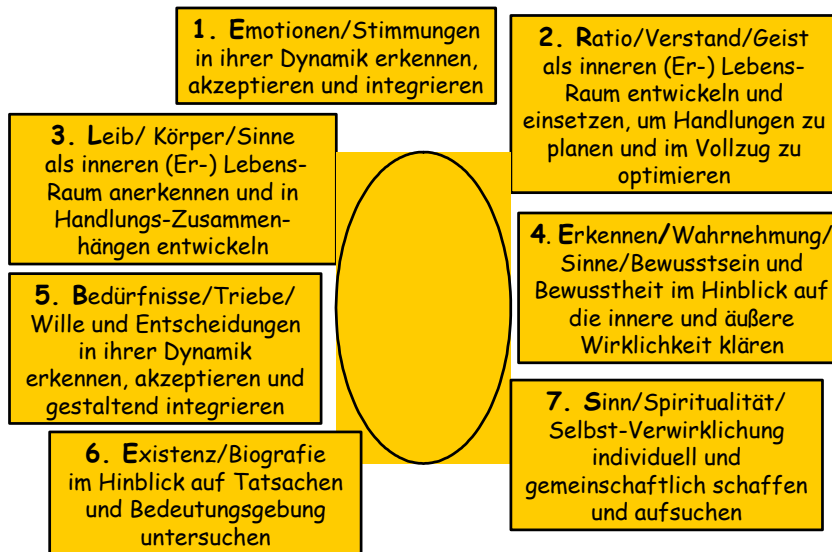
Level 1: ERLEB-ES-BÄR für Individual-Entwicklung

Innere Freiheit ist ein Prozess der Differenzierung (Unterscheidung) und Integration (Verbindung) mehrerer Erlebens-Qualitäten:

1. Emotionen/Gefühle/Stimmungen/Werte-Basis/ Energie
2. Ratio/Verstand/Vernunft/Intellekt/Sprache/
Reflexions-Fähigkeit/Wissen/ Kommunikation
3. Leib/Körper/Empfindungen/Bewegungen/Kraft/
Energie/Biologie/Spannung - Entspannung
4. Erkennen/Wahrnehmung/Sinne/Wirklichkeit/
Bewusstsein/Bewusstheit
5. Bedürfnisse/Triebe/Motivation/Entscheidung/
Wille/Existenz/Wirklichkeit
6. Existenz/Biografie/Gewordensein/Herkunft/
Familie/ soziales und natürliches Umfeld
7. Sinn/Spiritualität/Selbst-Verwirklichung/
Transzendenz/ Nondualität



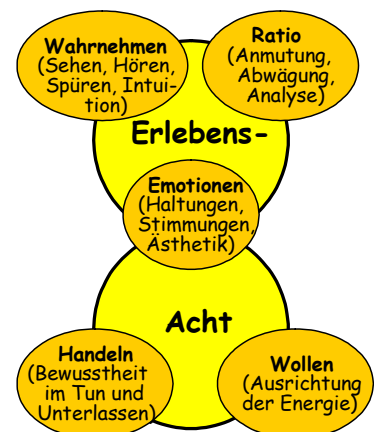
Emotion
Ratio
Leib
Erkennen
Bedürfnisse
Existenz
Sinn



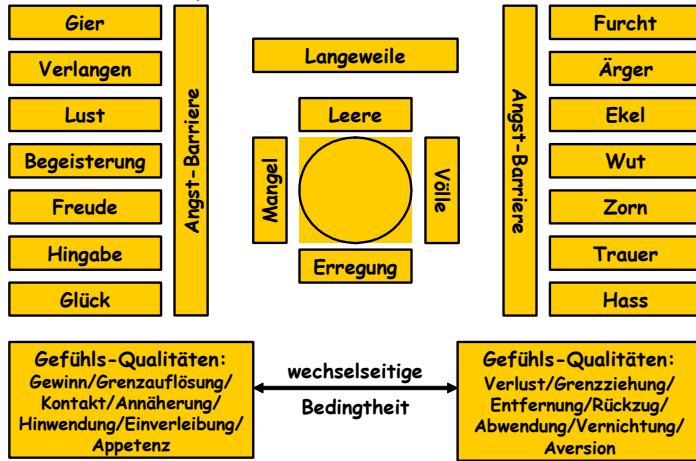
Ko-Evolution der Erlebens-Qualitäten

Die Erlebens-Acht symbolisiert folgende Erkenntnisse zum Erlebens-Prozess

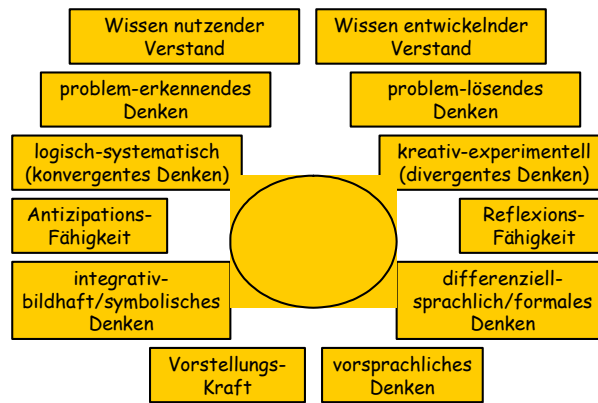
- ❖ Im achtsamen Erleben bahnt sich eine Integration der Selbst-Erkundungs-Bereiche an.
- ❖ Das Fühlen bildet den Engpass im Erlebens-Prozess. Klärung der Gefühls-Prozesse nimmt eine hervorragende Stellung ein, denn erst die Versöhnung von Verstand und Gefühl bietet die Gewähr für energiereiches, gerichtetes Handeln.
- ❖ Wahrnehmen und Denken sind zwei Seiten einer Medaille. Begriffe ohne Anschauung sind hohl, Anschauung ohne Begrifflichkeit bleibt leer.
- ❖ Handeln und Wollen sind zwei Seiten einer Medaille. Fehlt das Wollen beim Handeln entstehen blinder Aktionismus oder dumpfe Vermeidung. Fehlt das Handeln beim Wollen, stagniert der Lebens-Prozess, verstrickt sich der Mensch in unbefriedigende Vorsätze.



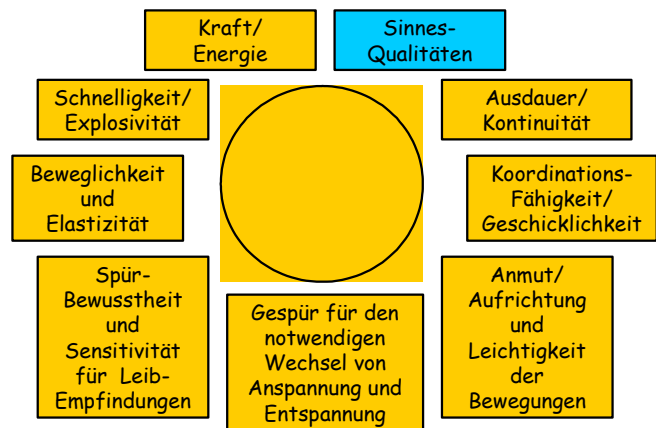
Ko-Evolution der Emotions-Qualitäten



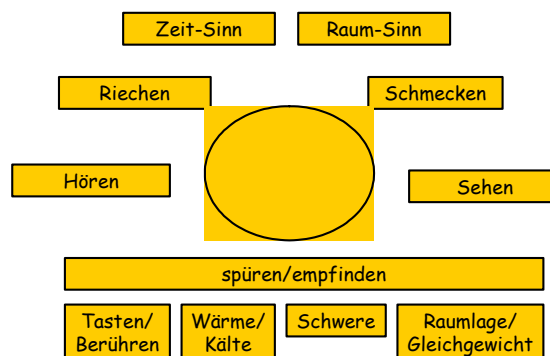
Ko-Evolution der Ratio-Qualitäten



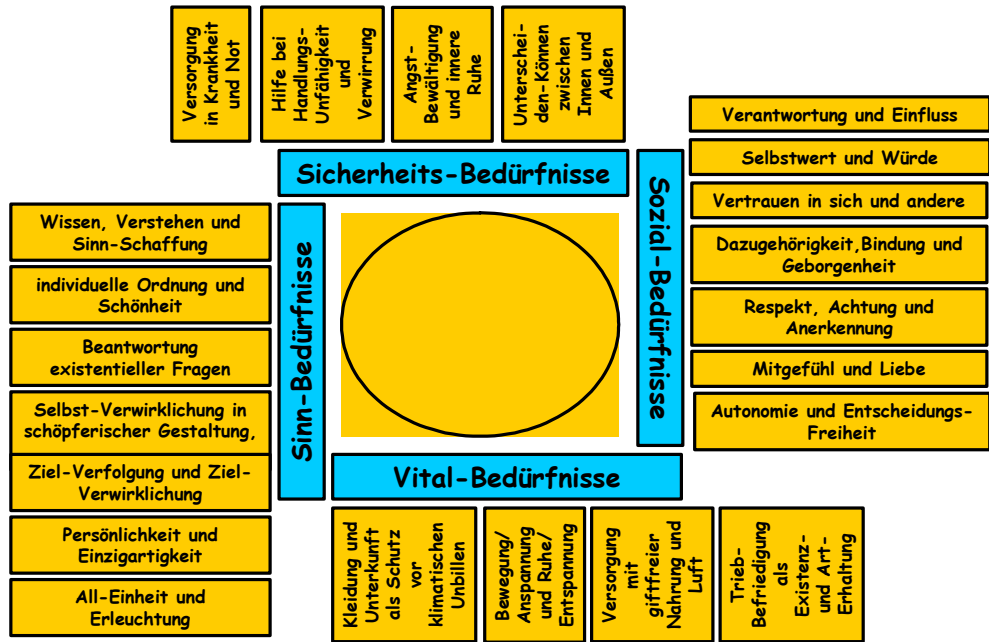
Ko-Evolution der Leib-/Körper-Qualitäten



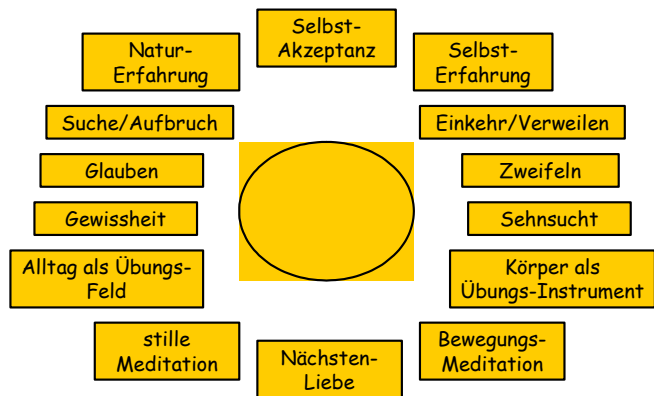
Ko-Evolution der Sinnes-Qualitäten



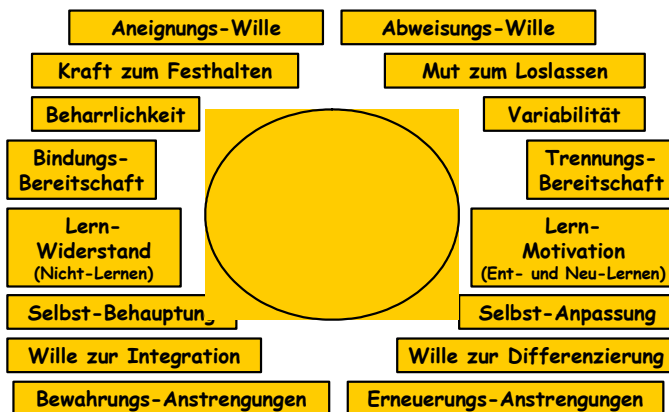
Ko-Evolution der Bedürfnis-Qualitäten



Ko-Evolution der Sinngebungs-Qualitäten



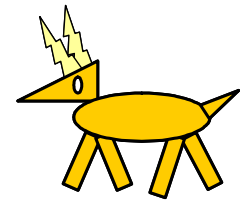
Ko-Evolution der Willens-Qualitäten



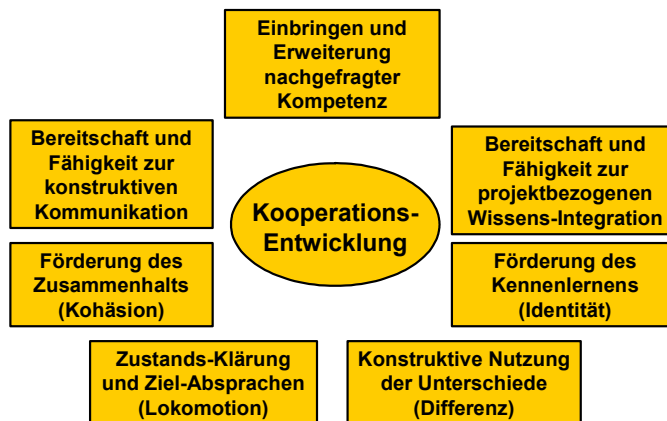
Level 2: Kooperations-Entwicklung oder GUZI die Gruppen-Ziege

Die Wahrscheinlichkeit des Gelingens gruppenspezifischer Prozesse wird erhöht, wenn gleichzeitig folgende Dynamik-Aspekte beachtet und gefördert werden

- **Gemeinsamkeit** (Kohäsion/ das WIR in TZI)
- **Unterschiede** (Differenz/ das ICH in TZI, die spezifische Fachperspektive)
- **Zielbestimmung** (Lokomotion/ das ES in TZI)
- **Identität** (das ICH in TZI, die Person als Ganze)

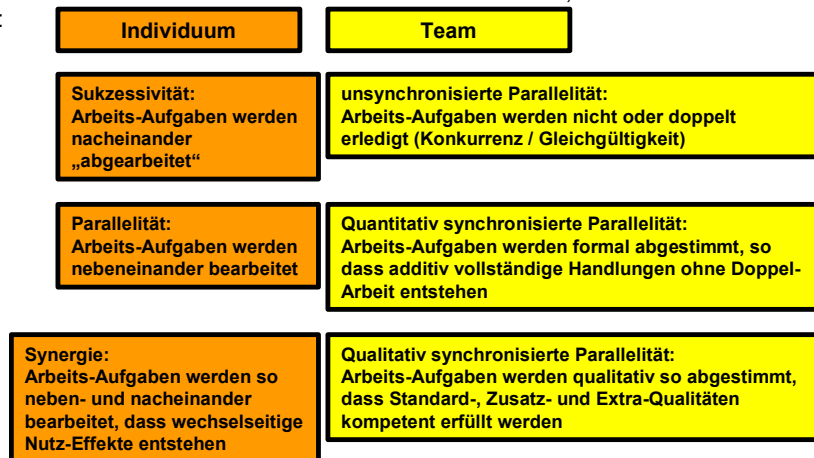


Folgende Bereiche der Kooperations-Entwicklung stehen in koevolutionären Bezügen zueinander:



Qualitäts-Unterschiede zwischen der Individual- und Kooperations-Entwicklung-Ebene als höhere Komplexität der Anforderungen:

Bei einzelnen und in Teams können unterschiedliche Arbeits-Stile unterschieden werden, die sich in ihrer Komplexität deutlich unterscheiden:



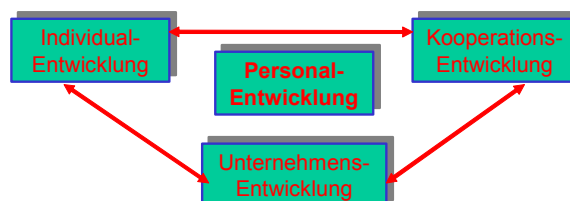
Personalentwicklung als Kombination von Individual-, Kooperations- und Unternehmens-Entwicklung:

Menschen sind kreativ, umsichtig und liebevoll und kommunikationsfähig, nicht Maschinen.

Personal-Entwicklung fördert die Ressourcen, die einem Unternehmen das Gepräge von Besonderheit und Einzigartigkeit verleihen.

Personal-Entwicklung fördert Kooperations-Beziehungen

- ☞ der Individuen in den Teams und zum Unternehmen und
- ☞ der Teams untereinander und zum Unternehmen



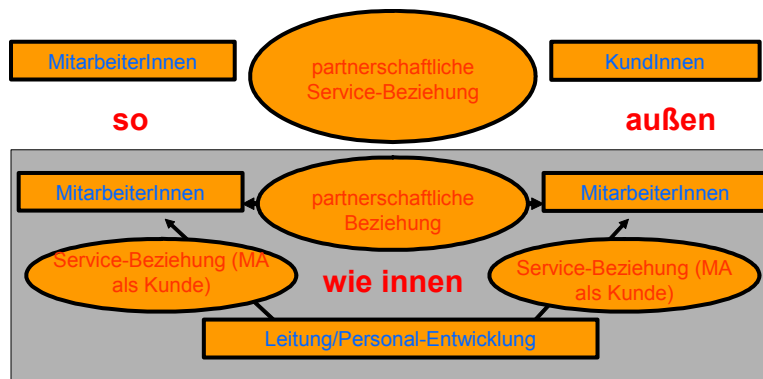
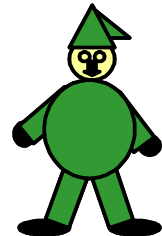
Edle und Niedrigesinnte

Einem edlen Menschen ist es leicht zu dienen, aber schwer zu gefallen. Sucht man ihm in einer Weise zu gefallen, die nicht dem rechten Weg entspricht, findet er nur Missfallen daran. Doch verlangt er von anderen keine Leistungen, die nicht ihren Fähigkeiten gemäss sind. Dem Niedrigesinnten hingegen ist schwer zu dienen, aber leicht zu gefallen. Auch wenn man ihm in einer Weise zu gefallen sucht, die nicht dem rechten Weg entspricht, so findet er Wohlgefallen daran. Doch verlangt er von jedem, der ihm dient, dass er zu allem fähig sei.

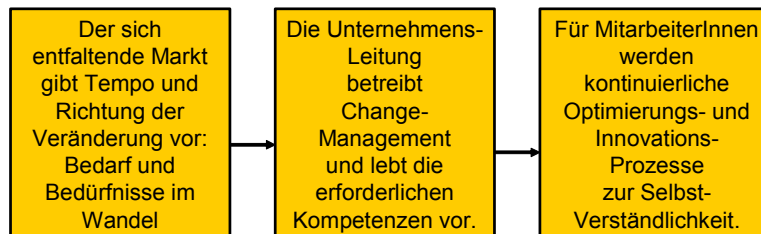
Kung Fu-Dse (Konfuzius) 551 - 479 v. Chr.

Zusammenhang von Unternehmens-, Kooperations- und Individual-Entwicklung:

Die Unternehmenskultur bestimmt die Wahrscheinlichkeit der Kooperations- und Individual-Verhaltensweisen. Insofern gilt das Primat der Top-down-Prozesse. Durch alltägliche, im bezogenen Handeln (Verhaltens-Weisen, Kommunikations-Stil) sichtbar werdende Entscheidungen der Unternehmens-Leitung und anderer Personal-Entwicklungs-Verantwortlichen (U) definieren weitgehend den Rahmen (Kultur, Richtung) für Kooperations- (K) und Individual-Entwicklung (I) im Unternehmen.



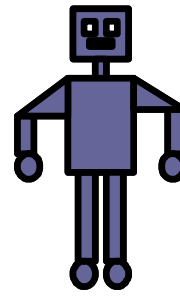
Auch Veränderungsprozesse erfolgen nachhaltig und systematisch nur dann, wenn sie top-down in der gewünschten Richtung vorgelebt werden.



Level 3: ROBOT und mehrperspektivische Projekt-Entwicklung

Sachverhalte, Situationen, Ereignisse, Organisationen können aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden, z. B.

- ❖ rechtlich und politisch-organisatorisch
(Beachtung der Rechts-Beziehungen und Vernetzungen unter den Menschen, der gesellschaftlichen Institutionen und des Gewinns und Erhalts von Handlungs-Macht)
- ❖ oekologisch und existenzsichernd-naturbeachtend
(Beachtung der Biologie, der Gesundheit, der vernetzten Wirkungen in regionalen und globalen Natur-Räumen und der nachhaltigen Nutzung der Natur-Ressourcen)
- ❖ bildungsbezogen und humanistisch-philosophisch
(Beachtung von Geist und Bewusstsein, Sinn und Verständnis, von transpersonalen und spirituellen Entwicklungs-Dimensionen, von Lernfähigkeit, Wissen und Bildung)
- ❖ oekonomisch-finanziell und ressourcenbeachtend
(Beachtung der materiellen Existenz-Grundlagen, der wirtschaftlichen Interessen, der Produktions-Weisen und Handels-Beziehungen, der Finanzen, der Gewinn- und Investitions-Möglichkeiten in Forschung, Entwicklung und Produktivität)
- ❖ technologisch und wissenschaftlich-technisch
(Grundlagen-Forschung zu den Bereichen der Information, der Natur und Technik sowie Weiter-Entwicklung des Produktions-Wissens und Produktions-Vermögens)



Recht

Oekologie

Bildung

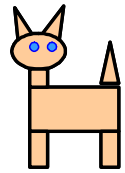
Oekonomie

Technologie

Level 4: Unternehmens-Entwicklung oder GOPAT, der Unternehmens-Entwicklungs-Kater

Unternehmens-Entwicklung erfordert die synchrone Beachtung folgender Entwicklungs-Aspekte:

- ❖ Geschäftsfeld-Entwicklung (Entwicklung neuer und Optimierung bestehender Angebote)
- ❖ Organisations-Entwicklung (Workflow- und Learnflow-Prozesse und Arbeits-Strukturen, Qualität und Produktivität)
- ❖ Personal-Entwicklung (Auswahl, Qualifizierung, Jobdesign, Weiterbildung, Kommunikation und Kooperation)
- ❖ Architektur-Entwicklung (Gebäude, Ausstattung, Workflow-, Lern- und Kommunikations-Architektur)
- ❖ Technologie-Entwicklung (Maschinen, Computer, Datenbanken, Netzwerke, Betriebssysteme)



Unternehmens-Entwicklung muss immer als Raum-Zeit-Phänomen betrachtet werden, hat also eine bestimmte Systemkomplexität (Aspekt des Raumes) und eine bestimmmbare Systemdynamik (Aspekt der Zeit).

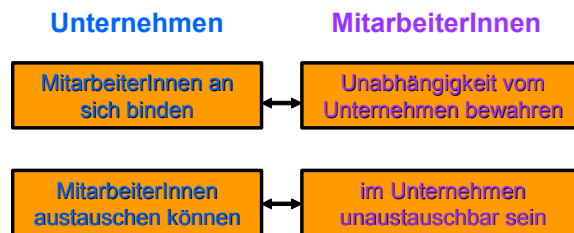
Unternehmens-Entwicklung bezieht sich

- ☞ auf bestimmte Aspekte des Gesamt-Geschäfts-Prozesses (z. B. Organisation, Personal, Produkt-Palette, Service-Angebot, Marketing, Kunden-Gruppen, Kosten-Struktur, Rechts-Form, Qualitäts-Management) und
- ☞ auf bestimmte Entwicklungs-Phasen der Geschäfts-Prozesse (z. B. Gründung, Wachstum, Stagnation, Krisen, Einstellung).



Zusammenhänge der Level U und I:

Unternehmens-Entwicklung muss die Interessen-Gegensätze (als Anbieter und Abnehmer erwünschter Verhaltens-Weisen auf dem Arbeits-Markt) zwischen Unternehmen und MitarbeiterInnen berücksichtigen:



Level 5: Regional-Entwicklung

Was sind Regionen?

Region kann im Zusammenhang unterschiedlicher System-Kontexte unterschiedlich definiert werden:



Unternehmen können in regionalen Märkten und Netzwerken verankert werden durch Beachtung und Förderung der

- Infrastruktur für Forschung, Bildung, Information, Verkehr
- Qualität der Grund- und Berufs-Bildung (als Aus- und Weiter-Bildung) im Sinne einer Vorbereitung zur aktiv-gestaltenden Mitarbeit in Lernenden Unternehmen
- mobilitätsbezogenen (Verkehrs-Angebote), ökologischen (Erholungs-Wert) und kulturellen (Freizeit-Wert) Attraktivität der Unternehmens-Standorte
- Zusammenarbeit von Unternehmen der gleichen Branche, die bestimmte Mindest-Qualitäts-Standards für Produktion und Dienstleistung einzuhalten bereit sind (z. B. Güte-Siegel)
- branchenübergreifenden Zusammenarbeit zur Verringerung des Koordinierungs-Aufwandes für die KundInnen (z. B. Komplett-Angebote, durchgehender Service)

Level 6: Global-Entwicklung

Global-Entwicklung meint einen partnerschaftlichen Abstimmungs-Prozess der Menschen über:

- ☞ Bevölkerungs-Wachstum und dessen Begrenzung
- ☞ Wirtschafts-Wachstum und dessen Begrenzung
- ☞ Welt-Ernährung und Welt-Gesundheit
- ☞ kulturelle Toleranz sowie interkulturelle Verständigung
- ☞ Erhaltung der kulturellen Vielfalt und des Kultur-Erbes
- ☞ Erhaltung der Arten-Vielfalt und Arten-Schutz
- ☞ Klima- und Biotop-Schutz
- ☞ regionale und globale Konflikt-Regelung
- ☞ Ressourcen-Verbrauch und Ressourcen-Schonung
- ☞ und vieles anderes mehr

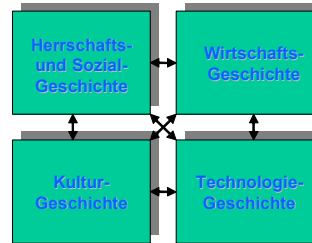
Unternehmen werden in globalen Märkten und Netzwerken verankert durch Beachtung und Förderung

- von transnationalen Projekten
- von Friedens-Bemühungen und internationaler Verständigung incl. des Sprach-Erwerbs der MitarbeiterInnen
- des Ausgleichs der Lebens-Bedingungen (Gesundheit und Mindest-Lebensqualität für alle)
- des ökologischen Bestandes der Erde (Erhalt der Arten-Vielfalt, Umwelt-Schutz, Ressourcen-Schonung, Begrenzung des Bevölkerungs- und Produktions-Wachstums)
- der kulturellen Vielfalt auf der Erde
- der globalen Auswirkungen bestimmter Produkte, Produktions-Weisen und Dienstleistungs-Angebote im Sinne einer Minimierung destruktiver und einer Maximierung konstruktiver Wirkungen

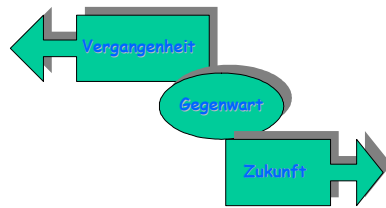
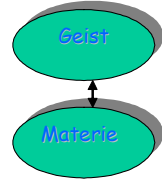
TEIkumila – die Fee für die Dimension der Zeit

In der Kontext-Dimension „Zeit“ geht es um

1. Gesetze der Evolution also um die Fragen von Zufall, Wirkungszusammenhänge (Darwin) oder Plan (Kreationisten) sowie um die Bestimmung, was für wen aus welchen Gründen ein Fortschritt oder ein Rückschritt ist
2. Entwicklungs-Linien in der Vergangenheit als
 - Herrschafts- und Sozial-Geschichte (Unterwerfung, Anpassung, Rebellion und Befreiung)
 - Geschichte der wirtschaftlichen Entwicklung Makro-Intervalle)
 - Geistes- und Kultur-Geschichte
 - Technologie-Geschichte (Basis-)
3. Möglichkeiten zur Mitgestaltung der nahen und Zukunft durch



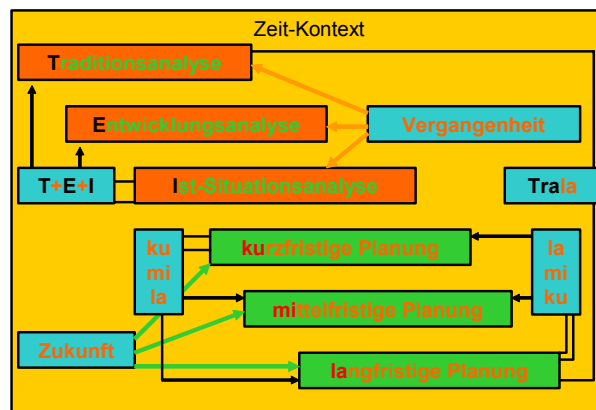
(Mikro- und
(Paradigmen)
Innovationen)
fernen



- Umstrukturierung der Materie (angewandte Physik, Chemie, Biologie)
- mentale Energien (Visionen, Deutungen, Entscheidungen)

Wir Zwecke der Unternehmensgestaltung sollen drei Entwicklungsperspektiven der Vergangenheit und drei der Zukunft in ihrer Dynamik, betrachtet werden. Es geht um geistige Phasen-Beweglichkeit, um

dynamic flow, um den Perspektivwechsel von der erinnerten Vergangenheit zu Gegenwart oder von möglichen erdachten Zukunft zur Gegenwart.



Es geht um das Verständnis von subjektiver und objektiver Zeit und von Prozessen des Wandels, an denen Menschen in Organisationen beteiligt sind.

Wer mit Kopf (Verstand), Herz (Gefühl) und Hand (Verhalten) erfahren hat, dass nur der gegenwärtige Prozess „wirk“-lich ist, in den erinnerte Erfahrungen der Vergangenheit ebenso hinein-“wirken“ wie versinnbildlichte Erwartungen an die Zukunft, der wird mit größerer Wahrscheinlichkeit entwicklungsbereit und handlungsfähig.

Phasen-Beweglichkeit im alten China

Vorteilhafter Gebrauch der Dinge und Wahrung des Lebens dienen dazu, die Seelenkräfte zu erhöhen. Was darüber hinausgehen mag, kann niemand wissen. Doch gründlich in den Geist der Dinge einzudringen und ihre Wandlungen zu erkennen, bringt die Seelenkräfte zu höchster Wirksamkeit.

Altchinesische Weisheit im Buch der Wandlungen I. Jahrtausend v. Chr.

Man erweitert sein Bewusstsein von der Bedeutung und Beeinflussbarkeit von Prozessen (Handlungen in der Zeit), indem man

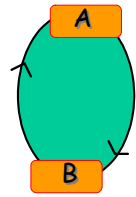
- aktuelle Prozess-Beschleuniger (Motivatoren, Attraktoren) und Prozess-Bremser (Widerstände, Abwehr-Mechanismen) untersucht,
- Attraktoren verstärkt und Widerstände transformiert
- qualitativ unterscheidet zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Planungs- und Handlungs-Perspektiven und diese entwicklungsfördernd abstimmt durch
 - Voranschreiten aus der Gegenwart und
 - Zurückschreiten aus der potenziellen Zukunft

- Prognosen der (Aus-) Wirkungen unterschiedlicher Zeit-Perspektiven auf die Dynamik des Systems
 - anhand komplexer Szenarien (Probe-Handeln) aufstellt und
 - in der Realität (Real-Handeln) überprüft

Zirkularität

In einem Kreis gibt es keinen Anfang und kein Ende, wohl aber eine elementen-abhängige Zahl von Zusammenhängen (Wechsel-Wirkungen). Zirkuläres (kreisförmiges) Denken beschäftigt sich mit

- Regel-Dynamiken und rekursiven (rückläufigen) Prozess-Aspekten (Rückkoppelungen)
- den Elementen eines Regel-Kreises (Steuer- und Mess-Größen) und deren wechselseitigen Beeinflussungen
- dem Zusammenwirken mehrerer Regel-Kreise, insbesondere im Hinblick auf



- Synergien (Koppelungen, Verstärkungen) und
- Störungen (Unterbrechungen, Verzögerungen)

- den Beziehungen von

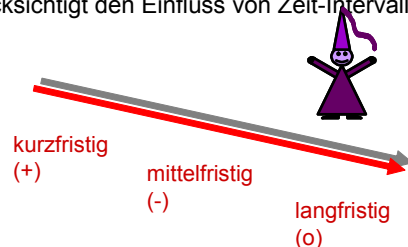
- Ursache (Handlung des Senders, Bedingung, Aktion) und
- Wirkung (Bedeutung für den Empfänger, Folge, Reaktion) wobei diese Akzente ständig wechseln, so dass die Wirkung zur Ursache einer neuen Wirkung wird usw.

Fristenwirkung:

Eine systemdynamische Betrachtungs-Weise der Wirklichkeit berücksichtigt den Einfluss von Zeit-Intervallen auf Entwicklungen:

Wie wirken Informationen und Aktionen

- kurzfristig?
- mittelfristig?
- langfristig?



Maßnahmen, die

- kurzfristig positive Effekte nach sich ziehen, können
- mittelfristig erhebliche Fehl-Entwicklungen auslösen,
- langfristig eine Person, ein Team, ein Unternehmen, eine Gesellschaft, eine Kultur, die Menschheit zerstören.

Zur systematischen Prozess-Analyse werden

- ❖ kritische - d. h. eine Bewertung herausfordernde – und
- ❖ bedeutsame - d. h. eine richtunggebende Wirkung hinterlassende –

Ereignisse und Handlungen (Schlüssel-Situationen) in den Kontext zeitlicher Dimensionen gestellt, voran

- die Bestimmung der Ist-Situation, dann
- die Analyse der Tradition und schließlich
- die Verfolgung der Entwicklungs-Linien von der Ausgangs-Situation zum derzeitigen Stand der Entwicklung.

Zur Vorbereitung von Entscheidungen, zur Planung von Veränderungen gängiger Praxis - von Handlungs- und Organisations-Routinen - werden weichenstellende, innovative Aktionen als hypothetische Szenarien in verschiedenen Zeit-Kontexten der Zukunft simuliert und als

- kurzfristige,
- mittelfristige und
- langfristige

Aktionen reflektiert und rückbezogen auf Gegenwart und Vergangenheit.

Traditions-Analyse (bezogen auf das Unternehmen)

Was sind die Entstehungs-Hintergründe des Unternehmens, der Organisation?

- Aus welchen wirtschaftlichen, technologischen, gesellschaftlichen und kulturellen Rahmen-Bedingungen ging dieses Unternehmen hervor?
- Welche politischen, juristischen und marktbezogenen Entscheidungen führten zur Unternehmens-Gründung?
- Was war der ehemalige Unternehmens-Zweck?
- Unter welchen Voraussetzungen, mit welchen Visionen wurden die ersten MitarbeiterInnen eingestellt?

Entwicklungs-Analyse (bezogen auf das Unternehmen)

Wie hat sich das Unternehmen bisher entwickelt?

- Welche Entwicklungs-Linien und Phasen im Gesamt-Unternehmen oder in einzelnen Bereichen können beschrieben werden?
- Welche Entwicklungen wurden erfolgreich realisiert, welche Ansätze wurden aus welchen Gründen fallengelassen?
- Welche Brüche mit der Tradition sind zu verzeichnen und wozu haben diese Brüche geführt?

- Wie hat sich die Struktur und die Qualität der Geschäfts-Felder gewandelt?
- Wie hat sich die Kompetenz und das Entwicklungs-Engagement der MitarbeiterInnen gewandelt?

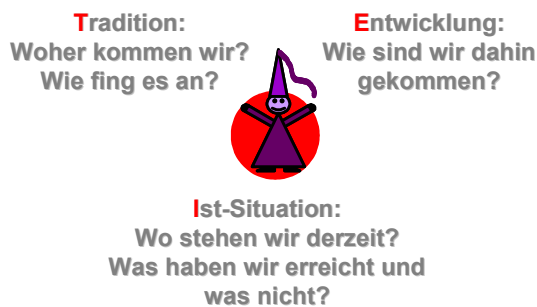
Ist-Situations-Analyse (bezogen auf das Unternehmen)

Wie kann die derzeitige Situation des Unternehmens beschrieben werden?

- Welche Leistungen werden derzeit in welchen Geschäfts-Feldern auf welchem Qualitäts-Niveau (Standard-, Zusatz- und Extra-Qualität) erbracht?
- Wie ist die Stellung auf dem Markt im Verhältnis zu den Mitbewerbern?
- Wie ist die Produktivität des Unternehmens?
Wie effizient (wirksam) und effektiv (zielgerichtet) wird gearbeitet?
- Wie ist der Qualifikations-Stand und sind die Qualifikations-Ressourcen einzuschätzen?
- Wie ist die Markt-Situation einzuschätzen? Bewegen wir uns auf Zukunfts-Märkten oder in Bereichen auslaufender Nachfrage?

Gesamt-Analyse der bisherigen Entwicklung - TEI:

Vergangenheits-Analyse ist produktiv mit folgenden aufeinander bezogenen Fragestellungen:



Zukunft als Entscheidung und Handlung

Zukunft ist unbestimmt und in weiten Teilen unbestimmbar.

Zukunft entsteht aus Entscheidungen und Handlungen.

Die Vorhersage sozioökonomischer Gebilde ist reine Scharlatanerie:

- ☛ Zukunft kann nicht aus den Bedingungen der Gegenwart hochgerechnet (extrapoliert) oder fortgeschrieben (Trajektorien-Verlängerung) werden.
- ☛ Wir alle sind verhaftet im Hier und Jetzt und rückgebunden auf die Vergangenheit unserer Erfahrungen und unserer Kultur, in der wir uns bewegen.
- ☛ Prognostiker sind immer eingebunden in die Beschränkungen ihrer Kultur und ihres Charakters. So teilt sich das Lager der Futorologen zumeist in zwei Lager auf: die Euphoriker oder die Apokalyptiker. Euphoriker unter den Zukunfts-Forschern sehen im Wesentlichen auf die Chancen einer neuen Entwicklung und weniger auf deren Risiken, sind häufig technologiegläubig, so dass sie von neuen Technologien Lösungen für Probleme der Menschheit erhoffen, haben in vielen Fällen im Hintergrund ein konstruktives Menschen-Bild, indem sie unter günstigen Bedingungen bei anderen Vernunft, Einfühlung und Verantwortung u.a.m. erwarten. Apokalyptiker unter den Zukunfts-Forschern sehen im Wesentlichen auf die Risiken einer neuen Entwicklung und weniger auf deren Chancen, sind häufig technologiefeindlich, so dass sie von neuen Technologien mehr Probleme für die Menschheit und die Umwelt als eine Verbesserung der Lebens-Bedingungen erhoffen, haben in vielen Fällen im Hintergrund ein pessimistisches Menschen-Bild, indem sie unter normalen Bedingungen bei den Menschen eher Egoismus und Betrugs-Bereitschaft, Macht-Streben und Herrschafts-Willen zu erkennen glauben.
- ☛ Menschen entscheiden sich nicht vorhersagbar.
- ☛ Schon das Nachdenken über die Entscheidung und das Wissen um die Entscheidung anderer, die Interaktionen, ändern die Voraussetzungen. Trend-Forschung ist deshalb immer auch zugleich Trend-Entwicklung.
- ☛ In der Gegenwart gibt es nicht eine Zukunft, sondern viele Zukünfte, wobei sich die Entwürfe wahrscheinlicher bis möglicher Zukünfte erheblich voneinander unterscheiden bis widersprechen können.

Seriöse Zukunfts-Forschung schließt die Tatsache der grundsätzlichen Unbestimmbarkeit der Zukunft in ihre experimentelle Arbeits-Weise (Zukunfts-Labor) ein:

- Sie arbeitet im Wesentlichen mit Szenario-Techniken: Zu einer Fragestellung (Problem, Herausforderung, Ausgangs-Situation) wird ein Bündel möglicher Zukünfte entwickelt. Alternative Szenarios dienen als Vorrat möglicher Handlungs-Optionen für den Fall, dass eines dieser Szenarien eintritt. Auf Basis der Szenario-Analyse können Entwicklungs-Projekte gestartet werden, die auch im Widerspruch zueinander stehen können.
- Um verschiedene Perspektiven in der Ansicht einer Fragestellung zu gewinnen, werden Experten unterschiedlicher Fach-Gebiete, aber auch Nicht-Experten und Generalisten befragt und einbezogen.

- Durch Überkreuzung verschiedener Kompetenzen (z. B. einen Neuro-Biologen zur Computer-Entwicklung befragen, einen Auto-Entwickler in ein Architektur-Team einbeziehen) können Experten ihren Horizont erweitern.
- Kulturelle Engführung kann durch interkulturelle Zusammenarbeit oder transkulturelle Befragungen verringert werden.

Die Entwicklung möglicher Zukünfte in einem Zukunfts-Labor kann in folgenden Schritten erfolgen:

1. Klärung der Fragestellung: Was ist das Problem?
2. Bestimmung der Einfluss-Faktoren: Welche Faktoren beeinflussen das Problem?
3. Prognosen: Wie entwickeln sich die einzelnen Faktoren in den nächsten 5, 10 oder 15 Jahren und wie beeinflussen sich die Faktoren im Laufe ihrer Entwicklung gegenseitig?
4. Alternative Szenarien: Welche Szenarios decken die unterschiedlichen Entwicklungen der Einfluss-Faktoren ab?
5. Jokerfaktoren: Sind Ereignisse denkbar, die einzelne oder alle Szenarios über den Haufen werfen?
6. Auswahlentscheidung: Welche Szenarios sollen durchgespielt und betrachtet werden?
7. Folgerung: Welche Handlungs-Optionen und Entwicklungs-Strategien folgen aus den unterschiedlichen Szenarios?

Planung – kurz-, mittel- und langfristig

Die Bestimmung dessen, was als kurz-, mittel- oder langfristig anzusehen ist, ergibt sich aus dem Kontext, in dem eine Planung steht.

So können die Fristen je nach dem Bereich der Koevolution erheblich schwanken.

	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Recht	1 – 2 Jahre	4 – 6 Jahre	20 – 100 Jahre
Ökologie	10 – 20 Jahre	100 – 200 Jahre	1.000 – 100.000 Jahre
Bildung	1 – 3 Jahre	5 – 10 Jahre	20 – 50 Jahre
Ökonomie	1 – 2 Jahre	4 – 10 Jahre	10 – 20 Jahre
Technologie	0,1 – 1 Jahr	1 – 3 Jahre	3 – 100 Jahre

kurzfristige Planung

Was sind die nächsten notwendigen bis wünschenswerten Entwicklungs-Schritte

- ☞ für mich,
- ☞ für das Team,
- ☞ für das Unternehmens-Personal,
- ☞ für das Unternehmen im Hinblick auf Kunden und Markt,
- ☞ für die Region,
- ☞ für die Erd-Bevölkerung?
- ☞ Welche Effekte (Wirkungen) werden von diesen Entwicklungs-Schritten erhofft?
- ☞ Welche unbeabsichtigten Neben-Wirkungen könnten aus den Handlungen resultieren?
- ☞ Wie kann man positive Effekte einbeziehen?
- ☞ Wie kann man negative Effekte reduzieren oder transformieren?

mittelfristige Planung

Welche Bedingungen

- ❖ äußerlich-organisationsbezogen-materiell und
 - ❖ innerlich-lernbezogen-kulturell
- müssen wie verändert werden,
damit die geplanten Prozesse (Abläufe)
- ❖ produktiv (Aspekte der Effizienz und Effektivität, des Erfolgs und der Kosten-Günstigkeit)
 - ❖ befriedigend (Aspekte der Kommunikation und Kooperation, Freude und des Gelingens und der Motivation)
 - ❖ mit hoher Qualität (Aspekte des Services, des Gebrauchs-Wertes, der Ästhetik und Funktionalität)
- realisiert werden können?

langfristige Planung

Welche Visionen werden zu Attraktoren aus der Zukunft, durch die gewünschte Entwicklungs- und Hinwendungs-Prozesse (Aufmerksamkeit und Umsicht) bei

- ❖ internen Kundengruppen (MitarbeiterInnen und LieferantInnen) und
- ❖ externen Kunden-Gruppen (direkte Dienstleistungs-PartnerInnen und andere Bezugs-Personen und Interessen-Gruppen)

eingeleitet, beschleunigt, stabilisiert und dauerhaft aufrechterhalten werden können.

T(ra)la: Entwicklung zwischen Tradition und Vision

Welche Aspekte der Tradition

- ✧ befördern oder erschweren die Entwicklung von Visionen?
- ✧ lassen sich in die Vision integrieren, so dass sich eine Erfahrung von Kontinuität einstellt?
- ✧ werden nicht mehr Bestandteil der Vision sein können, so dass Situationen entstehen werden des Abschiedes (verbunden mit Wut und Trauer) und des Neuanfangs (verbunden mit ängstlich-freudiger Erwartung)?

Lamiku: Von der Vision zum nächsten Schritt

Das Mögliche bestimmt das Machbare.

Die Gegenwart wird aus der Perspektive einer durch tätige Entscheidung beeinflussbaren Zukunft betrachtet.

Mittelfristige Planungen werden aus verschiedenen langfristige Entwicklungen darstellenden Szenarien abgeleitet?

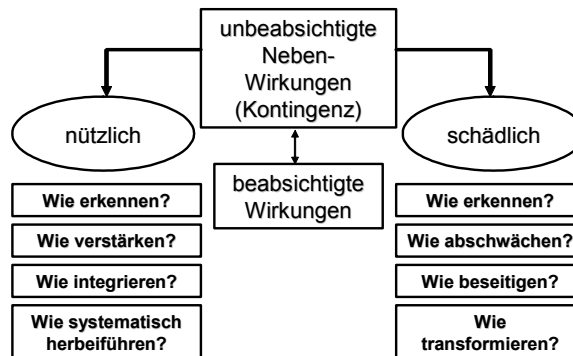
(Stell dir vor, du willst in 5 Jahren ...

Was müsstest du dafür in die Wege leiten? Womit fängst du morgen an?)

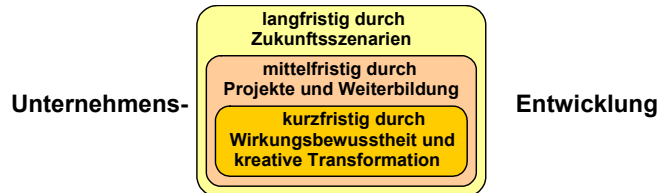
Zauber-Fragen (Was wäre wenn?) werden gestellt und Zukunfts-Werkstätten (Was wäre aus heutiger Sicht eine wünschenswerte Zukunft für dich/uns?) eingerichtet.

Kumila: Prognostik und Diagnostik der Wirkungen

Prognostik und Diagnostik von Wirkungen bewegt sich in folgenden Bereichen:



Unternehmens-Entwicklung und Zeit-Perspektiven



Kurzfristige Veränderungen werden dadurch erreicht, dass im konkreten Tun mögliche konstruktive Alternativen mitgedacht werden.

Diese Alternativen entstehen

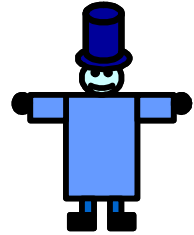
- ❖ aus umsichtiger, mehrperspektivischer und mehrere Annahmen zugrundeliegender (multihypothetischer) Betrachtung der gegenwärtigen Wirklichkeit,
- ❖ aus Wirkungs-Bewusstheit und
- ❖ aus der Fähigkeit zur kreativen Transformation von Beziehungs- und Milieu-Wirklichkeiten.

Mittelfristige Veränderungen werden vorbereitet

- ❖ durch themenbezogene, vertraglich vereinbarte Projekt-Arbeit, die mit den erforderlichen personellen und materiellen Ressourcen ausgestattet ist,
- ❖ durch eine modellhaft experimentelle Handlungs-Praxis, die zum Teil von Externen beratend und evaluierend begleitet werden sollte (Modell-Versuche) und
- ❖ durch persönlichkeits- und fach-orientierte Weiter-Bildung, die praxisnah, projekt-, prozess- und erlebnis-orientiert erfolgen sollte

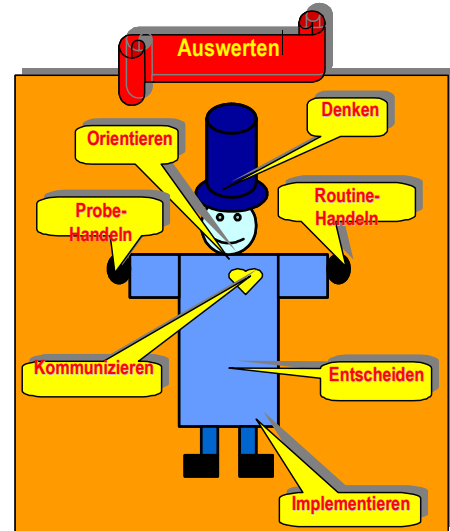
DOKEPIRA der Handlungszauberer oder acht 8samkeits-Bereiche für Handeln in Unternehmen

Es geht um Handlungs-Beweglichkeit oder task-flow.
Es geht um das Verständnis zentraler Aspekte einer vollständigen Handlung.
Handeln, verstanden als kritisch-reflektiertes Unternehmen oder Unterlassen, entwickelt sich zur Meisterschaft durch ständige Anreicherung jedes Handlungs-Aspektes -
von der Planung
über die Durchführung
bis hin zur Kontrolle -
mit hellwacher Bewusstheit und kritischem Bewusstsein.



Der Handlungszauberer dient als Bewusstheits-Stütze für komplexe Handlungsprozesse.

Denken ☞ Der Kopf mit dem Großhirn als Symbol für den Verstand, die Vernunft, die Rationalität
Orientieren ☞ Der Hals als Symbol für bewegliches Orientieren im Raum – zur Ausrichtung der Sinnes-Organe
Kommunizieren ☞ Das Herz als Symbol für liebevolle Verständigung
Entscheiden ☞ Der Bauch, das Hara als Ort der Kraft für die beharrliche Durchsetzung willentlicher Handlungen
Probe-Handeln ☞ Die *rechte* Hand zum Probe-Handeln, bis alles *richtig* ist
Implementieren ☞ Die Beine und Füße als Symbol für *Bereitstellung* aller Bedingungen, damit alles sowohl Hand als auch *Fuß* hat, für *Standfestigkeit* und *Solidität*
Routinehandeln ☞ Die *linke* Hand für Routine, mit der man alles professionell, gleichsam mit *links* durchführt
Auswerten ☞ Die Auswertung (das Controlling) aus *Supervisions-*Perspektive (oben) erfolgt von einem gedachten Standpunkt außerhalb der Person, des Systems

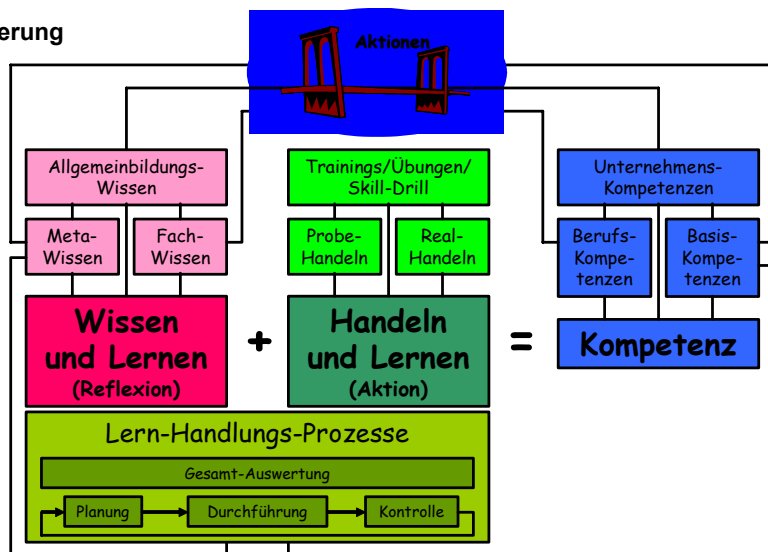


Handlungs-Beweglichkeit im alten China
Der Meister sagte: Um neun Dinge macht sich der edle Mensch ernsthaft Gedanken:

- ❶ Beim Sehen denkt er an Klarheit,
- ❷ beim Hören an Deutlichkeit,
- ❸ im Ausdruck seiner Miene an Freundlichkeit,
- ❹ in seinem Verhalten an Zuverlässigkeit,
- ❺ in seinen Worten an Aufrichtigkeit,
- ❻ in seinen Taten an ehrfurchtsvolle Gewissenhaftigkeit,
- ❼ in seinen Zweifeln an die Möglichkeiten, die Wahrheit zu erkunden,
- ❽ in seinen Zorneswallungen an die Schwierigkeiten, die er sich damit und anderen bereiten könnte,
- ❾ beim Anblick von Gewinn an die Verpflichtungen eines rechtschaffenen Menschen.

Kung Fu-Dse (Konfuzius) 551 - 479 v. Chr.

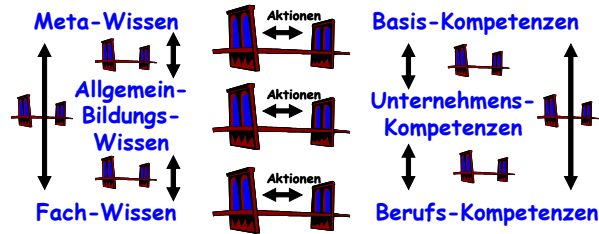
Grund-Formel der Handlungs-Orientierung



Aktionen als Brücken zwischen Wissen und Kompetenz

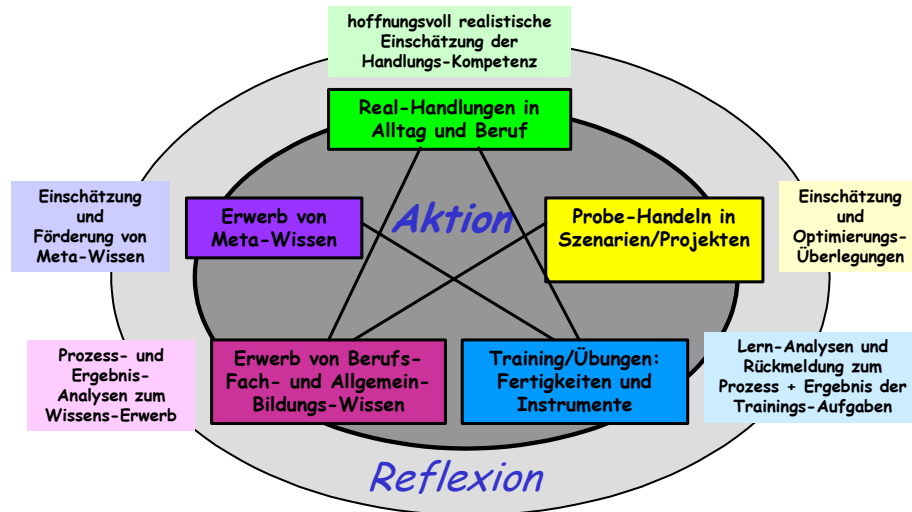
Die wichtigsten Aufgaben didaktischer Modellierung sind Brückenschläge

- ❖ zwischen Wissen und Kompetenz generell durch Bezug des Wissens auf Aktionen und umgekehrt durch Rück-Bezug der Aktionen auf Wissen,
- ❖ zwischen Meta-, Fach- und berufsbedeutsamem Allgemein-Bildungs-Wissen,
- ❖ zwischen Meta-Wissen und Basis-Kompetenzen,
- ❖ zwischen Fach-Wissen und Berufs-Kompetenzen,
- ❖ zwischen Allgemein-Bildungs-Wissen und Unternehmens-Kompetenzen sowie
- ❖ zwischen Basis-, Berufs- und Unternehmens-Kompetenzen.



Lern-Kreis

Zum Kompetenz-Erwerb bedarf es vollständiger Lern-Prozesse. Jeder vollständige Lern-Prozess basiert auf 5x2 Lern-Handlungs-Feldern, die zusammen einen Lern-Kreis bilden.

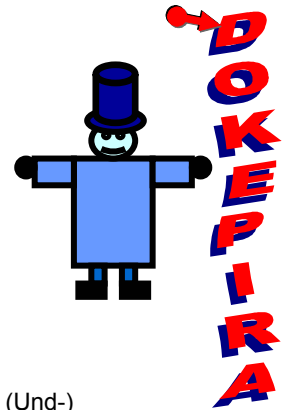


Denk-Kompetenz

Denk-Weisen klären

Denk-Weisen überprüfen und gegebenenfalls verändern:

- Denk-Weisen offenlegen
 - Problem-Findungs-Wege und Problem-Löse-Prozesse,
 - Strategien und Algorithmen,
 - Muster und Gewohnheiten
- Situationen vielseitig betrachten:
 - in unterschiedlichen Kontexten
 - mehrperspektivisch
- Theorien und Annahmen über die Wirklichkeit (Menschen- und Welt-Bilder) klären
- situationsangemessen
 - sowohl logisch-konvergentes als auch kreativ-divergentes,
 - sowohl duales, parzellierendes (Oder-) als auch nonduales, integrierendes (Und-) Denken einsetzen

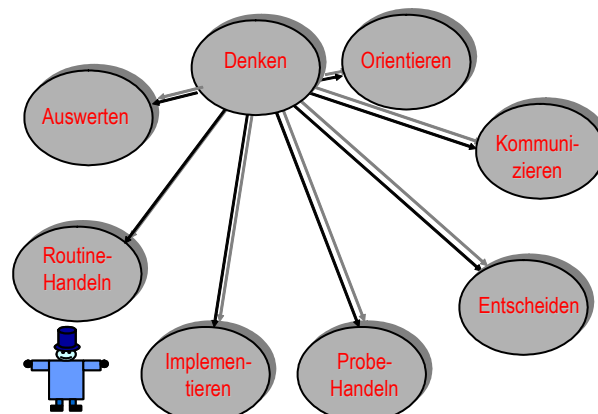


Denk-Qualität und Entwicklungs-Ebenen

Die Qualität des erforderlichen Denkens verändert sich mit den Entwicklungs-Ebenen:

- **Individual-Ebene:**
systemdynamisches Denken und lernanthropologische, didaktische und beraterische Denk-Modelle als Basis - dazu: Logik, Kreativität, Intuition, Inspiration, Wirkungs-Bewusstheit ...
- **Kooperations-Ebene:**
sozialpsychologische und gruppendynamische Denk-Modelle
- **Projekt-Ebene:**
Koordination der für das jeweilige Projekt erforderlichen einzelwissenschaftlichen Erkenntnisperspektiven und der fachpraktischen Perspektiven zu einem gesamtperspektivischen neuen Ganzen
- **Unternehmens-Ebene:**
organisations-soziologische und system-theoretische Denk-Modelle zur Steuerung von Innovations- und Routine-Prozessen
- **Regional-Ebenen:**
interdisziplinär- und interinstitutionell-vernetztes Denken
- **Global-Ebene:**
interkulturelles, langfristiges, gesamtverantwortliches Denken

Ausgangspunkt: Denken



D ⇒ O: Wie denke ich, während ich mich in der Innen- und Außenwelt orientiere?

D ⇒ K: Welche Denkmuster liegen unserer Kommunikation zugrunde?

D ⇒ E: Welche Arten des Denkens verwende ich (verwenden wir) in Entscheidungs-Situationen?

D ⇒ P: Was und wie denke ich (denken wir) in Situationen experimentellen Probe-Handelns?

D ⇒ I: Auf welche Art denke ich (denken wir), wenn wir in Bedingungen für die Umsetzung des Neuen schaffen?

D ⇒ R: Welche Denk-Gewohnheiten begleiten (mein) unser Routinehandeln?

D ⇒ A: Welche Denk-Weisen stehen mir (stehen uns) in Auswertungs-Situationen zur Verfügung?

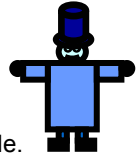
Orientierungs-Kompetenz

Orientierung gegen Illusion und Konfusion

Denken ohne Orientierung erzeugt Illusionen.

Orientierung ohne Denken erzeugt Konfusionen.

Bewusstheit (Sinnes-Wachheit) und Bewusstsein (Geistes-Wachheit) sind die zwei Seiten einer Medaille.



Denken	Orientieren
Bewusstsein	Bewusstheit
Geisteswachheit	Sinneswachheit
Gedachtes	Wahrgenommenes
innere Bilder, Worte, Symbole	sehen, hören, tasten, riechen, schmecken

Orientierungs-Kompetenz im Zusammenhang



Wahrnehmungs- und Wirklichkeits-Bereiche

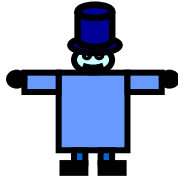
Die Wahrnehmungs- und Wirklichkeits-Bereiche überprüfen und gegebenenfalls verändern:

- auf Ergänzung von Differenzierung (Unterscheidungen) und Integration (Verbindungen) achten
- Wahrnehmungs-Bereiche erfassen, unterscheiden und verknüpfen
 - Innen-Wahrnehmung (Gedanken, Gefühle und Empfindungen) und Außen-Wahrnehmung
 - Beschreibung und Bewertung,
 - Absicht (Ziel-Bewusstheit) und Wirkung (Wirkungs-Bewusstheit)
 - Vorder- und Hintergründe
- den Stellenwert von Gegenwart, Vergangenheit und Zukunft bestimmen

Kommunikations-Kompetenz

Kommunikation überprüfen

Kommunikations-Verhalten, -Klima und -Wege überprüfen und gegebenenfalls verändern:



- Individual- und Kooperations-Kulturen aufeinander abstimmen (kooperative Individualität)
- Konkurrenz-Kommunikation durch Dialog-Kommunikation ergänzen oder ersetzen und die situationsangemessene Form wählen
- grundlegende Annahmen zur Kommunikation herausfiltern und auf Nützlichkeit überprüfen
- Selbst-Kommunikation und Gruppen-Dynamik beachten und konstruktiv beeinflussen
- Aspekte von Aussagen kontextbezogen erkennen (Inhalt, Selbst-Kundgabe, Beziehung, Appell) und rückmelden
- einfühlsam und verständlich
 - Sprechen und Schreiben
 - Beraten und
 - Präsentieren
- sinnentnehmend Zuhören und Lesen

D
O
K
E
P
I
R
A

Ethik des gegenseitigen Verstehens

Dse Gung fragte: Gibt es ein Wort, das für das ganze Leben als Richtschnur dienen könnte? Der

Meister erwiderte: Wie wäre es mit „gegenseitigem Verstehen“? Was dir selbst als nicht wünschenswert erscheint, tu keinem anderen an!

Kung Fu-Dse (Konfuzius) 551 - 479 v. Chr.

Grundlagen der Kooperation - DOK

In Lernenden Unternehmen ist von besonderer Bedeutung für produktive Zusammenarbeit, sich über **Denk**-Muster und die jeweilige Art der Wirklichkeits-Wahrnehmung (**O**) auszutauschen (**K**).

Durch kommunikative Transparenz (**K**) kann man **Denk**- und **Orientierungs**-Weisen kritisch hinterfragen und - wenn erforderlich – korrigieren, von Einseitigkeiten befreien (Mehr-Perspektivität) und wechselseitig ergänzen.

5 Leibesdinge

Übe in Ehrfurcht die fünf Leibesdinge:

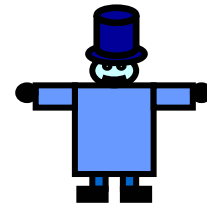
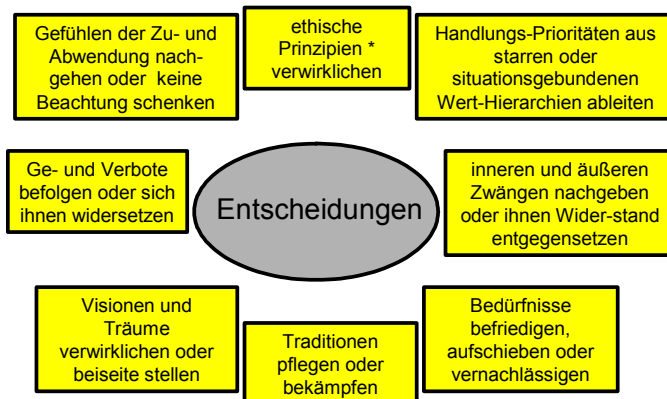
- ① Eine ehrerbietige Miene verhilft zu einem ernsten Charakter;
- ② geregeltes Reden führt zur Regelung der Dinge;
- ③ klares Sehen führt zu klugem Erkennen;
- ④ deutliches Hören verhilft zu vernünftigem Planen;
- ⑤ tiefgründiges Denken macht den Menschen zum Weisen.

Altchinesische Weisheit im Buch der Dokumente I. Hälfte des I. Jahrtausend v. Chr.

Entscheidungs-Kompetenz

Entscheidungs-Kriterien

Wonach entscheide ich mich, entscheiden wir uns?



D
O
K
E
P
I
R
A

* Ethik gibt Verfahrens-Regeln an, mit denen Wert-Systeme und Wert-Hierarchien hergeleitet werden, um gemeinschaftliche und gemeinschaftserhaltende Entscheidungen herbeizuführen.

Entscheidungs-Prozesse

Wie fördere ich, fördern wir kooperative Entscheidungs-Prozesse? Es gilt, Entscheidungs-Kriterien und –Prozesse zu überprüfen und gegebenenfalls im Dialog neu abzustimmen:

- Visionen zur Entwicklung zu klären und veranschaulichend mitzuteilen
- Entwicklungs-Herausforderungen kooperativ zu definieren
- Planungs- und Entscheidungs-Prozesse sowie Informationen über erwartete Kosten und Einnahmen transparent zu gestalten
- Qualität kooperativ zu sichern und zu verbessern
- Qualitäts-Kriterien zusammen mit den für die Realisierung von Qualität zuständigen Personen geschäftsprozess- und kundInnen-nah zu konkretisieren

Probbehandlungs-Kompetenz

Optimierung und Innovation durch experimentelles Handeln

Im handelnden Kontakt Neues entwickeln und Altes weiterentwickeln:

- in Herausforderungs-Situationen offen-experimentell, Risiken reduzierend und Chancen wahrnehmend vorgehen
- ständig optimierte oder neue Proto-Typen zu Produkten und Produkt-Teilen sowie Modell-Projekte zu Dienst-Leistungs-Prozessen entwickeln
- regelmäßige kooperative Szenarien möglicher und wünschenswerter Zukünfte gestalten
- bedeutsame und schwierige Situationen (critical incidents) im KundInnen-Kontakt und zur Kooperation dialogisch inszenieren
- kreative Unzufriedenheit (als Differenz zwischen Realität und Vision) dient als Grundlage permanenter Innovation

D
O
K
E
P
I
R
A

Implementations-Kompetenz

innere und äußere Implementations-Prozesse

Personal-Entwicklung, Forschen und Lernen als innere Implementation

- ❖ Qualifizierung (Aus- und Weiter-Bildung) im Hinblick auf neue Aufgaben
- ❖ experimentelle Erarbeitung neuen Wissens
- ❖ Arbeit in zirkulären kontinuierlichen Verbesserungs-Prozessen (Qualitäts-Spiralen)
- ❖ kooperatives Lernen am Arbeitsplatz
- ❖ Mitgestaltung der Learn-Flow-Prozesse

Organisations-, Architektur- und Technologie-Entwicklung als äußere Implementation

- ❖ Organisation der Work-Flow-Prozesse
- ❖ Bereitstellung und Gestaltung der Arbeits- und Begegnungs-Räume
- ❖ Bereitstellung arbeitserleichternder und produktivitätssteigernder
 - Produktions-,
 - Dienstleistungs- und
 - Kommunikations-Technologie

Implementations-Bedingungen

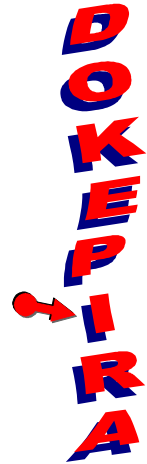
Gute Bedingungen für die erfolgreiche Einführung/Umsetzung des neu Entwickelten schaffen:

- Entwicklungs-Schritte und -Bereiche (Organisations-, Personal-, Aufgaben-, Architektur-, Lern- und Informations-Wege-Entwicklung, Team-Strukturen und Individual-Qualifikationen) aufeinander abstimmen (synchronisieren)
- einen situationsabhängig bestimmten Wechsel der Leitung nach Kompetenz (Heterarchien) starren Leitungs-Strukturen (Hierarchien) vorziehen
- Ressourcen (Räume, Zeiten, Hilfsmittel) und Budgets in die Verantwortung teilautonomer Teams übergeben
- internen Abläufe und Marketing-Aktivitäten geschäftsprozess- und kundInnennah organisieren

Prozesse, Ergebnisse und Ebenen der Implementation

Implementation umfasst Prozesse (Wege) und Ergebnisse (Ziele) und berücksichtigt die intrapersonale, interpersonale und extrapersonale Ebene.

	Prozess / Weg	Ergebnis / Ziel
intrapersonal	Lernen lernen und lernen	Kompetenz
interpersonal	Kommunizieren lernen und kommunizieren	Team- und Unternehmens- Kooperation
extrapersonal	Gestalten lernen und gestalten	Räume /Technik Medien / Ausstattung



Routinehandlungs-Kompetenz

Entwicklung in der Routine und Routine in der Entwicklung

Entwicklung in der Routine (ER) und
Routine in der Entwicklung (RE) fördern:

- gleichwertig Güte (Qualität) und Produktivität (Quantität) der Güter und Dienstleistungen steigern
- Handlungs-Routinen in internen Geschäfts-Prozessen in Richtung auf mehr Sinn/Befriedigung und zugleich auf mehr Effektivität (Ziel-Führung, Zweck-Erreichung) und Effizienz (Aufwand-Nutzen-Relation, Verbesserung des Mittel-Einsatzes) optimieren
- situations-, typ- und bedürfnis-gerecht flexibles Handeln im Kontakt mit KundInnen optimieren
- Erscheinungs-Bild und Verhalten auf die Aufgabe und das Unternehmens-Profil (die Unternehmens-Ethik) abstimmen

Routine und Entwicklung sind zwei Seiten einer Medaille

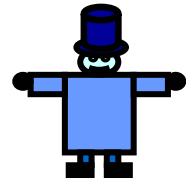
In einer lernenden, dynamischen Organisation sind alle Unternehmens-Angehörigen in einen stetigen Prozess der Entwicklung bestimmter Unternehmens-Aufgaben eingebunden. Alle erfüllen Routine-Aufgaben *und* Entwicklungs-Aufgaben, wobei die Aufspaltung in diese Aufgaben-Kategorien schon eine Einschränkung in der Entwicklungs-Fähigkeit beschreibt, nämlich die mögliche Abwendung der MitarbeiterInnen von einem der beiden Aspekte von Unternehmens-Gestaltung:

- ❖ Entweder wenden sie sich von der Routine hin zur Entwicklung - dies wird bei eher zur Unstetigkeit neigenden Personen der Fall sein – oder
- ❖ umgekehrt wenden sie sich von der Entwicklung zur Routine - dies wird der Fall sein bei Personen, die von ihren charakterlichen Haltungen eher bewahrend eingestellt sind.

Die Überwindung einer Spaltung in Routine oder Entwicklung in eine integrative Betrachtungs-Weise ist die besondere Aufgabe der Entwicklungs-ManagerInnen und gemeinsame Aufgabe aller, die ein produktives und befriedigendes Lern- und Kommunikations-Klima aufbauen wollen und sollen. Erforderlich ist eine gemeinsame Haltung der *Entwicklung in der Routine und der Routine in der Entwicklung*.



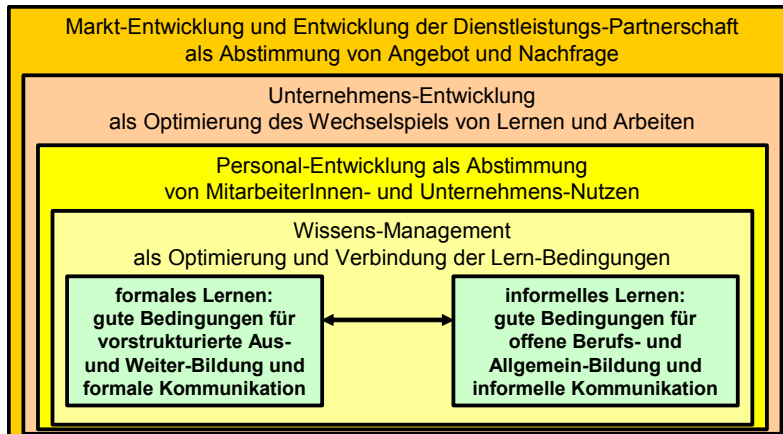
Entwicklung in der Routine
Routine in der Entwicklung



DOKUMENTIEREN

Elemente lernender Unternehmen

Lernende Unternehmen erkennt man an stetiger Abstimmung und Optimierung folgender Entwicklungs-Bereiche:



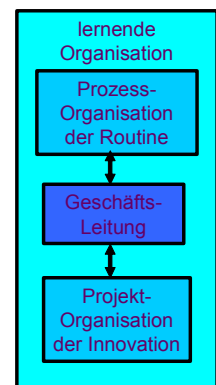
Routine und Innovation in der lernenden Organisation

In einem lernenden Unternehmen gilt es, die Routine-Prozesse der Leistungs-Erstellung und die Innovations-Projekte zur Veränderung des Leistungs-Angebotes

- einerseits voneinander zu trennen, um Konfusion zu vermeiden und das experimentelle Risiko bei Innovation zu minimieren,
- andererseits miteinander zu verzahnen, um einen möglichst raschen Übergang erfolgreicher Innovation in Routine-Handeln zu fördern.

Die Lernende Organisation ermöglicht

- ❖ einerseits die Optimierung der Routine-Prozesse mit dem Ziel, kostengünstige und kundengerechte Leistungen (Produkte und Dienstleistungen) zu erbringen,



- ❖ andererseits schafft sie die Voraussetzung für das optimale und transparente Investieren in Innovationsprojekte zur Weiter-Entwicklung des Unternehmens mit dem Geld, das die Leistungs-Erbringungs-Organisation erwirtschaftet hat.

In der Projekt-Organisation geschieht professionelles Innovations-Management in Form von Projekten. Hier sind die wichtigsten Entwicklungs-Projekte, die das ganze Unternehmen betreffen, zusammengefasst geordnet nach Projekten zur Entwicklung

- ❖ des Marketing
- ❖ der Produkte und/oder Dienstleistungen
- ❖ der Organisation und
- ❖ des Personals

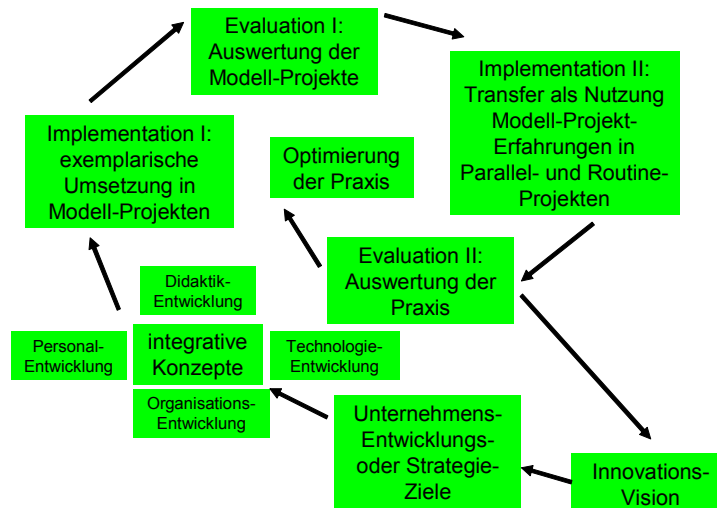
oder nach anderen Kategorien, die Geschäfts-Leitung und Unternehmens-MitarbeiterInnen schnell einen Überblick über den Stand des Innovations-Geschehens garantieren.

Die Prozess-Organisation ist der Teil des Unternehmens, in dem die eigentliche Wert-Schöpfung geschieht. Sie ist konsequent ausgerichtet an kundenorientierten Prozessen und weitgehend in Teams mit Ergebnis-Verantwortung organisiert - wie immer die Ergebnisse mit Hilfe von Ziel- und Qualitäts-Vereinbarungen oder anderen Instrumenten der verbindlichen Vereinbarung definiert sind.

Die Geschäfts-Leitung ist die wesentliche Klammer zwischen der Prozess-Organisation des Alltags-Geschäftes und der Projekt-Organisation der Innovations-Konzepte.

Die Geschäfts-Leitung fördert durch ihre Entscheidungs-Prozesse das Zusammen-Wirken von Routine und Innovation, von Stabilität und Wandel, unter anderem durch Unterstützung eines organischen Zusammenspiels der beiden Organisationsformen.

Entwicklungs-Spirale für Bildungs-Einrichtungen



Auswertungs-Kompetenz

Auswertungs-Kompetenz (Controlling, Evaluation) steht in einer Sonderposition (Meta-Stellung) zu allen anderen Aspekten einer vollständigen Entwicklungs-Handlung. Sie bezieht sich auf alle anderen Aspekte und auf sich selbst.



**D
O
K
E
P
I
R
A**

Auswertungs-Kompetenz bezieht sich also auf Lern- und Arbeits-Analyse im Hinblick auf Prozess und Ergebnis, Controlling, Evaluation, Qualitäts-Prüfung, Beurteilung, Bewertung, Begutachtung, Messung sowie Selbst- und Fremdeinschätzung.

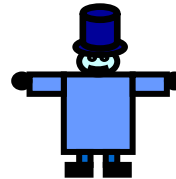
Auswertungs-Kompetenz bezieht sich auf den Gesamt-Prozess (alle acht 8samkeitsbereiche) vollständiger Entwicklungs-Handlungen.

Handlungen qualitäts- und wirkungskritisch untersuchen

Auswirkungen des Probe- und Routine-Handelns werden qualitäts- und wirkungskritisch untersucht. Dazu wird in regelmäßigen Abständen Selbst-Evaluation, durchgeführt, ergänzt durch Fremd-Evaluation (Rückmeldung).

Instrumente zur Kontrolle

- von Prozessen *und* Ergebnissen,
 - von Qualität *und* Quantität,
 - von Freude/Befriedigung *und* Leistung/Erfolg,
 - von Innovation *und* Routine,
 - von materiellem *und* Image-Gewinn
- werden bereitgestellt und regelmäßig angewendet.

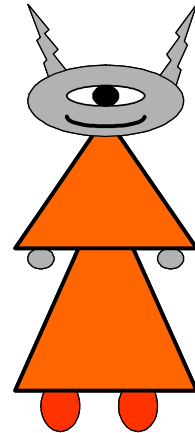


Auswertungs-Komptenz umfasst auch interkollegial (lehrendes Lernen) durch Super- und Intersision, in deren Rahmen Entwicklungs-Erfahrungen ausgetauscht werden.

Aber auch die Untersuchung von Evaluations-Verfahren selbst ist Gegenstand der Auswertungs-Kompetenz.

Der Alien UUTTOOPPIAA oder 12 Innovations-Haltungen

12 Innovations-Haltungen (creativities)
Unzufriedenheit, konstruktive
Unabhängigkeit, geistige
Tabu-Verletzung, hinterfragende
Taten-Drang, experimenteller
Offenheit, neufreudige
Obsession, kreative
Perspektiven-Vielfalt, einfühlsame
Prozesshaftigkeit, mitfließende
Imaginations-Kraft, visionäre
Intuition, selbstsichere
Aufmerksamkeit, ungeteilte
Angst-Souveränität, vertrauensvolle



Kreativitätshaltung U1: Unzufriedenheit, konstruktive

Stichworte:

- ❖ Formulierung von weitergehenden, noch nicht eingelösten und gegenwärtig noch sehr schwer einlösbaren Qualitäts-Ansprüchen
- ❖ kontinuierliche Verbesserungs-Prozesse (KVP) als ständige Qualitäts-Prüfungen mit wachsenden Anforderungen und kreative Verbesserung und Neuentwicklung von Produkten und Dienstleistungen aller Art
- ❖ Nicht-Zufrieden-Geben mit bestehenden Lösungen, Produkten, Dienstleistungen, sondern deren ständige Überarbeitung in Richtung auf
 - höhere Funktionalität und Produktivität,
 - bessere ökologische und soziale Integration,
 - mehr Sinnhaftigkeit,
 - anspruchsvollere Ästhetik,
 - stärkere Berücksichtigung der Bedürfnisse (Brauchen) und Wünsche (Wollen)

Kreativitätshaltung U2: Unabhängigkeit, geistige

Stichworte:

- ❖ ständiges Bemühen und eine relativ große Freiheit und Unabhängigkeit des Denkens und Wertens – eine Unabhängigkeit sich selbst (humorvolle Selbstdistanz) und anderen (Kritikbereitschaft) gegenüber
- ❖ Konfliktfähigkeit (Konflikt als Entwicklungschance) und Krisenfestigkeit (Krise als Gefahr und Chance)
- ❖ geringe geistige und soziale Bestechlichkeit
- ❖ geistige Souveränität und schöpferische Freiheit
- ❖ Klarheit und der Situationswahrnehmung und in der Argumentation
- ❖ theoretische Gründlichkeit
- ❖ Wahrung des Überblicks und der Erkenntnis von Zusammenhängen und Hintergründen

Kreativitätshaltung T1: Tabuverletzung, hinterfragende

Stichworte:

- ❖ Hinterfragung und Überschreitung vorgegebener Konventions- und Moral-Grenzen, insbesondere für den Bereich des Denkens
- ❖ Bereitschaft zur Suche nach Erkenntnis auch jenseits der vorgegebenen wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Paradigmen
- ❖ wenn erforderlich, respektloser Bruch eigener und fremder expliziter und insbesondere impliziter Regeln
- ❖ Überwindung von Beschränkungen im Denken und Handeln durch konsequente Weiter-Entwicklung erfolgversprechender Ansätze
- ❖ verantwortliche Mitgestaltung einer wandelbaren und tragfähigen Ethik

Kreativitätshaltung T2: Tatendrang, experimenteller

Stichworte:

- ❖ Erfinder-Wille
- ❖ kommunikative Transparenz bei nachvollziehbar positiven Ergebnissen
- ❖ globale und interdisziplinäre Forschungs- und Entwicklungs-Kooperation
- ❖ suche nach neuen Erkenntnissen in Settings des (kooperativen) Handelns
- ❖ In sozialwissenschaftlichen Settings: Verbesserung des Konzeptes prozessnaher Aktions-Forschung unter Beteiligung möglichst vieler Betroffener
- ❖ Beim Lernen: Verwirklichung kooperativ-selbstgesteuerter Lernformen

Kreativitätshaltung O1: Offenheit, neufreudige

Öffnung für

- ❖ Neues, Unbekanntes und Unvorhersehbares
- ❖ Fremdes und Fernes
- ❖ Entwicklung und Wandel
- ❖ Unsicheres und Verunsicherndes
- ❖ Erschreckendes und Verblüffendes
- ❖ nur Wahrscheinliches oder sogar Unwahrscheinliches
- ❖ sich andeutende Entwicklungen (Trends)
- ❖ Vermutungen und Mehrdeutigkeiten
- ❖ scheinbare Zufälle (Koinzidenzen) und Synchronizitäten
- ❖ nichtlineare Zusammenhänge

Kreativitätshaltung O2: Obsession, kreative

Stichworte:

- ❖ Sich und andere für Neu- und Weiter-Entwicklungen dauerhaft begeistern können
- ❖ Sich-Verlieren-Können im Ausprobieren von Variationen und Neu-Entwürfen
- ❖ spielerisch-beharrlicher Ernst in der Auseinandersetzung mit dem Noch-Nicht und dem So-Noch-Nicht
- ❖ Annahme von kreativen Herausforderungen
- ❖ sich hohe, langwierig zu realisierende Entwicklungs-Ziele setzen und diese unverkrampft und geduldig verfolgen
- ❖ Radikalität in dem Sinne, dass man an die Wurzeln eines Problems und seiner bisherigen Lösungen geht
- ❖ Perfektion anstrebende Lern- und Übungsbereitschaft

Kreativitätshaltung P1: Perspektiven-Vielfalt, einfühlsame

Stichworte:

- ❖ Wechsel der Betrachtungs-Weisen (wissenschafts- und branchenspezifische Denk- und Wahrnehmungsmuster) und Betrachtungs-Richtungen
- ❖ Herstellung von interdisziplinären Kooperationen, von branchenübergreifenden Netz-Werken mit Wissenschaftlern und Praktikern
- ❖ Einfühlung und Hineinhören in die unterschiedlichen Denk-, Fühl-, Erlebens- und Bedürfnis-Welten der Menschen, die mit der Veränderung von Organisationsstrukturen, Finanzverteilungsströmen, Produkten, Nebenprodukten und Dienstleistungen direkt und indirekt in Berührung kommen

Kreativitätshaltung P2: Prozesshaftigkeit, mitfließende

Stichworte:

- ❖ Sich-Einlassen-Können auf Entwicklungen
- ❖ Sich-Aktiv-Beteiligen an Entwicklungen, um auf diese – wenn auch größtenteils nur in sehr bescheidenem Maße – Einfluss nehmen zu können
- ❖ kreative (d. h. den Wandel mitgestaltende) Anpassung an den Wandel der gesellschaftlichen und naturhaften Umwelt
- ❖ Beseitigung von Blockaden (Schnitt-Stellen, Naht-Stellen) in gewünschten Prozessen der Produktion und Dienstleistung
- ❖ Förderung der gelebten Erkenntnis bei sich und bei anderen, dass nur der Prozess, also der ständige Wandel, im Leben real und dass umgekehrt Statik, also die Nicht-Veränderung der inneren und äußeren Bedingungen, eine Illusion ist

Kreativitätshaltung I1: Imaginations-Kraft, visionäre

Stichworte:

- ❖ Ausformung von sinnlichen Qualitäten zur inneren Realisierung der Visionen (Ausbildung eines visionär-symbolischen Bewusstseins)
- ❖ Anfertigung anschaulicher Entwürfe in einen Zustand des Noch-Nicht oder So-Noch-Nicht hinein
- ❖ Konstruktion von nachvollziehbaren Anschauungs-Welten für die Zu-Beteiligenden und die Betroffenen
- ❖ Konstruktion von Metaphern und Bilder-Welten zur Veranschaulichung der zukunftsweisenden Ideen

Kreativitätshaltung I2: Intuition, selbstsichere

Stichworte:

- ❖ Vertrauen in die nicht-rationalen Persönlichkeits-Bereiche
- ❖ Einübung der Wahrnehmung von übersummativer Sinnlichkeit, d. h. von Sinneserfahrungen jenseits der Addition von Einzelsinnen
- ❖ Verbindung von Verstand, Gefühl, Wahrnehmung und Erfahrung zu einem integrativen Erkenntnissystem
- ❖ Vertrauen in die Kraft der inneren Verarbeitung von realer und symbolischer Erfahrung
- ❖ Beteiligung der kaum ins Wachbewusstsein dringenden Bewusstseins-Anteile an der Bewältigung von Herausforderungen

Kreativitätshaltung A1: Aufmerksamkeit, ungeteilte

Stichworte:

- ❖ Beachtung der Bereiche von Koevolution
- ❖ Wachheit gegenüber Koinzidenzen (scheinbaren Zufällen, Randphänomene, Andeutungen)
- ❖ Konzentration auf das Wesentliche eines Prozesses
- ❖ Systematisch-kontinuierliche Prozess-Beobachtung
- ❖ beharrliches Dranbleiben an Prozessen
- ❖ Sich-Vollständig-Hineinbegeben-Können in den Vordergrund einer Situation (flow)
- ❖ Sich-Vollständig-Lösen-Können zur Wahrnehmung des Hintergrundes einer Situation (Kontext-Bewusstsein)

Kreativitätshaltung A2: Angst-Souveränität, vertrauensvolle

Stichworte:

- ❖ konstruktiver Umgang mit Angst und Ängsten
- ❖ Zulassen von Angst, ohne von ihr überschwemmt zu werden
- ❖ Angst als Richtungsgeber annehmen
- ❖ Sich-Nicht-Bestimmen- und Beherrschen-Lassen von Ängsten
- ❖ Aufsuchen von angstzeugenden Situationen, um mit gehöriger Vorsicht und Umsicht das Neue, Fremde, Unbekannte entdecken zu können
- ❖ vertrauensvolles Sich-Ausliefern oder Sich-Anvertrauen an Prozesse kontinuierlicher und sprunghafter Veränderung