

Werden wir verregelt? Und welchen Nutzen haben wir davon?

erstellt von

ÖAR

Leo Baumfeld

Lindengasse 56
1070 Wien

+43 664 43 17 302
baumfeld@oear.at

www.baumfeld.at

13. September 2017

Werden wir verregelt? Und welchen Nutzen haben wir davon?

Von Leo Baumfeld

Werden wir verregelt? Und man muss die Frage hinzufügen – und welchen Nutzen haben wir davon? Diese Frage im Titel verweist darauf, dass soziale Systeme Lebensbedingungen brauchen, damit sie leben d.h. sich immer wieder selbst hervorbringen können. Gleichzeitig verweist es auf die Wahrnehmungslücke, die dadurch entsteht, dass etwas Lebendiges „wie von selbst“ lebt und dass diese Bedingungen normalerweise relativ stabil sind.

Immer öfter, so scheint mir, werde ich sowohl in der Beratung als auch im privaten Leben mit Situationen konfrontiert, wo Menschen und Organisationen darunter leiden, dass sie in ein Regelungskorsett eingebunden sind. Meine Beobachtungsfelder sind EU-Programme, Kindergartenträger oder einfach Organisationen, die durch dritte finanziert sind. Es hat den Anschein, als ob die Fülle der Regelungen nicht mehr entlastet (was seine eigentliche Funktion wäre) sondern zu Belastungen werden. Aber die Menschen finden oft auch Wege, diese belastende Situation für sich zu nutzen.

Für am Markt tätige Systeme (Unternehmen) wissen wir, dass die oben erwähnten Lebensgrundlagen nicht selbstverständlich sind. Die cleveren Unternehmen wissen, dass sie diese Lebensgrundlagen auch selbst gestalten, ja ihre Regeln beeinflussen müssen. Für traditionsreiche Systeme hingegen, wie Kirchen oder Verwaltungen scheint es sowas wie Selbstverständlichkeiten der Lebensgrundlagen zu geben. Die AkteurInnen scheinen sich wie ein Fisch im Wasser eines Aquariums zu wähnen, wobei sie nicht wissen, dass es das Wasser ist, dass sie leben lässt. Das Aquarium wird oftmals nicht hinterfragt, sondern als gegeben angenommen. Jedoch seit das Anthropozän¹ ausgerufen wurde wissen wir, dass selbst für den gesamten Planeten diese Selbstverständlichkeit nicht mehr gilt. Es scheint daher auch kein Zufall zu sein, dass der Begriff „Nachhaltigkeit“ in den letzten Jahrzehnten eine große Karriere erfahren hat. Dabei wird die Idee der Nachhaltigkeit zunehmend für so ziemlich alle Lebensbereiche der Menschen und Funktionsbereich der Gesellschaft angewendet. Dies bedeutet, dass alle Lebens- und Funktionsbereiche so gestaltet werden sollen, dass sie das Leben in hoher Qualität ermöglichen und immer wieder eine lebenswerte Gesellschaft hervorzubringen in der Lage sind.

Ist die Gesellschaft im Stress? Ist das Aquarium im Stress? Torkelt sie/es (mehr oder weniger) unbewusst in zwei sich gegenseitig verstärkenden Dynamiken dahin, ohne zu wissen wo die Grenzen dieser Dynamiken sind? Dabei, so scheint es, sollen diese beiden Dynamiken die negativen Seiten der jeweils anderen Dynamik ausgleichen. Diese beiden Dynamiken werden hier als

- die Dynamik der Verregelung und
- die Dynamik des partikularen Nutzens

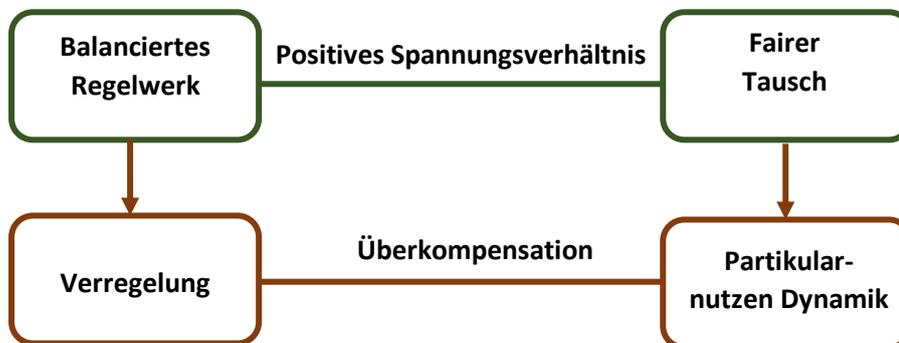
bezeichnet. Die beiden positiven Seiten davon wären

- die Dynamik balancierter Regeln, die Stabilität UND Wandel hervorbringen und

¹ Der Begriff wurde 2000 vom niederländischen Chemiker, Atmosphärenforscher und Nobelpreisträger Paul Crutzen gemeinsam mit Eugene F. Stoermer, einem Biologieprofessor in der Universität von Michigan ins Spiel gebracht.

- die Dynamik des fairen Tausches (Geben und Nehmen) zwischen Individuum und dem regelhaften System

Alle vier Dynamiken können als Wertequadrant² dargestellt werden:



In diesem Artikel wird nun der Versuch gemacht die beiden Überkompensations-Dynamiken zu skizzieren, sowie die Grundlagen der Selbsthervorbringung zu reflektieren, um sie weiteren Erkundungen zur Verfügung zu stellen. Dabei wird von der Hypothese ausgegangen, dass die Versuchung eines Systems von positiven Spannungsverhältnis in die Dynamik der Überkompensation zu gleiten, dann besonders groß ist, wenn die Grundlagen der Selbsthervorbringung aus dem Lot geraten sind. Daher soll diesen Grundlagen hier zu Beginn etwas Raum gegeben werden.

Grundlagen der Selbsthervorbringung sozialer Systeme

Diese Grundlagen beschränken sich hier auf die Koppelung von Mikrowelt³ und Mesowelt sozialer Systeme. Es ist klar, dass es auch die Makrowelten gibt. Dies ist deshalb wichtig zu erwähnen, weil vor allem die Dynamik der Verregelung eine Botschaft der Makrowelt an die Mikrowelt und die Mesowelt darstellt. Deshalb ist noch zu prüfen, ob es konzeptionell redlich ist, die verschiedenen Welt in Beziehung zu setzen. Einerseits ja, weil die verschiedenen Welten in einem Wirkungszusammenhang existieren, andererseits ist die Analyse wahrscheinlich verkürzt und bedarf der weiteren Vervollständigung.

1. Lebendige soziale Systeme bringen sich durch Routinen und Mutationen (Innovationen) hervor

Wann immer wir soziale Systeme beobachten, die den Anspruch haben, dass sie nicht der Flüchtigkeit unterliegen, sondern durch Aufgaben eine nachhaltige (Über-)Lebensstrategie beanspruchen und damit ihren Sinn immer wieder reproduzieren, dann können wir gleichzeitig beobachten, dass sie diese Reproduktion durch zwei Dynamiken tragen: ihren Routinen, die sie herausentwickelt haben und ihren Mutationen, die sie einerseits auf Umfeldanforderungen

² Weitere Erläuterungen dazu siehe in: Schulz von Thun, Friedemann (1997); Miteinander reden 2, rororo, Hamburg

³ Im Kontext der Sozialstrukturanalyse werden die Ebenen wie folgt unterschieden: *Mikroebene*: Betrachtung des individuellen menschlichen Verhaltens, der direkten Beziehungen und Kontakte der Menschen zueinander. (Personen wie Lehrer). *Mesoebene*: formelle Organisation menschlichen Zusammenlebens (bspw.: Betriebe, Vereine, Bildungsstätten, Parteien). Institutionen wie Schulen. *Makroebene*: gesellschaftliche Funktionssysteme (wie Gesundheitssystem, Bildungssystem, das politische System, das Wirtschaftssystem), die menschliche Interaktion nur noch sehr mittelbar und abstrakt beschreiben. (nach: <https://www.cobocards.com>)

bewusst anpassen lässt aber auch oftmals durch zufällige Handlungen neue Geschicklichkeiten hervorbringen lässt.

Diese Art der „Lebendigkeit“ ist die Basis ihrer permanenten Selbsthervorbringung. Dabei können häufig vier Prozesse beobachtet werden, die die Lebendigkeit aufrechterhalten:

a. Eine Kommunikation, die die Teilnehmenden gerne fortsetzen möchten

Die Akteure kommunizieren durch persönliche Interaktion oder durch Verfahrensinteraktion so, dass sie sich dadurch immer wieder selbst hervorbringen. Z.B. ein Verein bringt sich durch sein Handeln immer selbst hervor, dazu gehört auch, dass er in der Lage ist die Funktionen immer wieder zu besetzen. Das gleiche gilt für Organisationen, Gemeinschaften, Bewegungen usw.

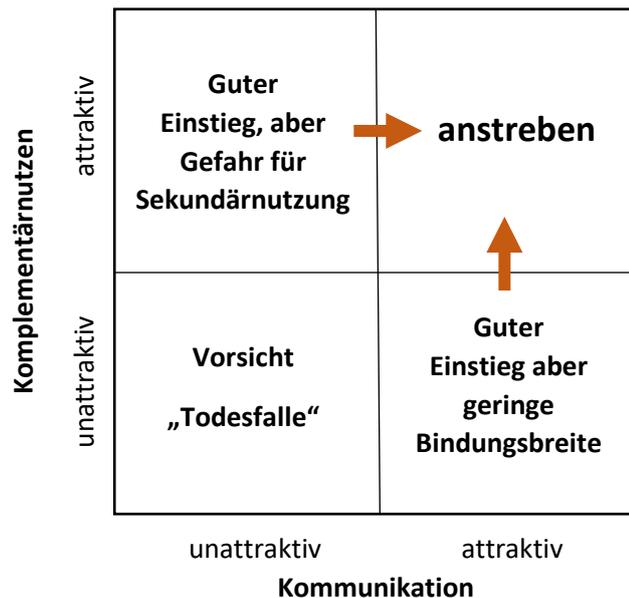
Damit diese Selbsthervorbringung auf Dauer möglich ist, muss die Kommunikation so attraktiv sein, dass die beteiligten Personen es interessant finden, die Kommunikation immer wieder fort zu setzen.

Die folgende Matrix geht von der Hypothese aus, dass ein Dranbleiben an Kommunikation und Strukturen dann attraktiv erscheint, wenn die Kommunikation so gestaltet ist, dass die Teilnehmenden die Kommunikation gerne fortsetzen möchten. Die Kommunikation ist wertschätzend, sach- und lösungsorientiert, humorvoll und Meinungsverschiedenheiten werden als Reichtum an Variationsmöglichkeiten gedeutet. Man darf sich auch Schwächen leisten.

Dies sind einige Elemente, die Kommunikation als Fortsetzungswürdig erscheinen lassen.

Weiters geht die Matrix davon aus, dass das Dabei sein an einer Kommunikation

(Leitungsteam, Steuergruppe, Arbeitsgruppe, Projektgruppe, usw.), neben dem Primärnutzen, also die eigentliche Aufgabe des Treffens bzw. Strukturelements auch einen ergänzenden Nutzen (Komplementärnutzen) hat. Dieser kann in der Sache begründet liegen, weil er mit anderen Aufgaben gut zusammenpasst, oder aber er kann auch ganz persönlicher Natur sein. Etwa weil man eine persönliche Kompetenz einbringen kann, oder dass das jeweilige System eine weitere Arena bietet um sich selbst im gesamten System gut zu positionieren



b. Einen Sinn, dem sich die Teilnehmende gerne anschließen

Den Akteuren gelingt es, einen gemeinsamen Sinn zu kommunizieren, der für alle Beteiligten eine ausreichende Attraktivität darstellt, sodass sie gerne an das System gebunden bleiben.

Bei einem internen Veränderungsprozess (z.B. Änderung der Ordnung oder auch Änderung des Sinns) bedarf es einen plausiblen „Case for Action“, um die bisherigen Routinen der Selbsthervorbringung zu ändern. Niemand riskiert normalerweise leichtfertig, eine funktionierende Selbsthervorbringung zu zerstören.

Im Idealfall gelingt es, den Sinn so zu kommunizieren, dass dieser auch für nicht-Mitglieder so attraktiv ist, sich diesem System anzuschließen, damit das System auch wächst.

Sinninterventionen können attraktive Entwicklungsziele für die Innenseite sein wie Qualität

verbessern, Lernmöglichkeiten schaffen und sie können attraktive Positionierungsziele für die Außenseite sein, wie etwas bestimmtes im Tätigkeitsfeld erreichen wollen, z.B. Bekanntheit erhöhen, Anerkennung in der zivilen Welt erhöhen, die Zuschreibung erhalten, dass man eine lebendige, zukunftsorientierte Organisation ist oder für die gesellschaftlichen Probleme praktische Lösungen hat usw.

c. Vielfältige Ressourcen mobilisieren können (Autonomie sichern)

Den Akteuren gelingt es, ausreichende Ressourcen verfügbar zu halten. Ressourcen sind Geld, Wissen, Beziehungszugänge, Macht und Leidenschaft. Diese Ressourcen können durch verschiedene Modelle verfügbar gemacht werden, z.B. durch den Verkauf von Produkten und Leistungen, durch die Institutionalisierung von Einfluss (z.B. Recht auf Partizipation in Ausschüssen usw.), durch Sponsoring, durch mediale Inszenierungen usw.

d. Die Fähigkeit sich selbst zu stabilisieren

Neue Neu-Institutionalisierung

Das was als wertvolles Neues identifiziert wird, muss auch neu institutionalisiert werden.

Diese Neu-Institutionalisierung ist gekennzeichnet durch

- Neue Werte, z.B. dem Prinzip der gleichen Augenhöhe
- Ein Modell der Tradierung (z.B. Kennenlernen – Routine gewinnen – weitergeben können)
- Einführung von „Flow-Institutionen“ (eine Figur des Dritten)

Exkurs zu „Institution“

In der *klassischen Institutionstheorie* versteht man unter Institution Regeln und Normen, die die alltäglichen Kommunikationen steuern. Zur Überwachung dieser Regeln werden Organisationen gebildet weshalb diese Organisationen meist als Institution bezeichnet werden. Aus der Sicht des Einzelnen oder von einzelnen Akteurssystemen haben diese Regeln und Normen, also die Institution, eine entlastende Wirkung, weil man nicht täglich Regeln verhandeln muss, oft wächst man in sie hinein und übernimmt diese Regeln und Normen unhinterfragt. Es werden formgebundene Regeln und formlose Beschränkungen⁴ unterschieden. Die formlosen Beschränkungen werden häufig auch als Kultur eines sozialen Systems bezeichnet. Regeln und Normen haben naturgemäß eine einschränkende Wirkung, die wenn sie sich überholt haben, eben auch als eng oder einschränkend erfahren werden, besonders dann, wenn sie auch sanktioniert werden.

Allerdings haben sich, seit den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts als der Staat sich als „aktiver Staat“ zu verstehen und nochmals verstärkt seit den 90er Jahren als der Staat sich als „aktivierender Staat“⁵ zu definieren begann⁶ auch eine andere Qualität von Institutionen entwickelt – die **„Flow-Institutionen“**. Es wurden z.B. „Scharnier-Institutionen“ eingerichtet, deren Aufgabe nicht die Überwachung von Einschränkungen galt, sondern vielmehr die Funktion hatten und haben, den „flow“ zwischen den Akteurssystemen, insbesondere, wenn sie aus unterschiedlichen Funktionssystemen bestanden, zu fördern. Klassische Scharnier-Institutionen sind beispielsweise Regionalmanagement, Mediationsinstitute, Einrichtungen, die außergerichtliche Streitverfahren ermöglichen usw. Auch interne Beratungs- und Bildungseinrichtungen

⁴ North, D.C., (1992): Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, Mohr-Siebeck, Tübingen

⁵ Governance, Bürger- und Bürgerinnengesellschaft, d.h. der Staat übernimmt zunehmend auch Verantwortung für das Wohlbefinden des Einzelnen und Gruppe in der Gesellschaft und lädt die BürgerInnen dabei ein, mit Ihm diese Verantwortung zu tragen.

⁶ In Anlehnung an Prof. Dr. Werner Jann, Universität Potsdam. Er referierte am 22. Juni 2004 in Wien zum Thema „Good Governance – Neue Qualität vom Verhältnis von Staat und Bürgergesellschaft“

zählen allemal zu den Klassikern der „Flow-Institute“. Die internen Flow-Institute sind durch interne Auftraggeber legitimiert, jedoch bedürfen sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben auch weitere Legitimationssäulen, damit sie die Scharnierfunktion glaubwürdig erfüllen können.

Dieses Modell der Lebendigkeit wird häufig als „Selbstorganisation“ bezeichnet. Dabei wird davon ausgegangen, dass immer dann, wenn diese Merkmale zutreffen, die Selbstorganisation automatisch stattfindet, man braucht sie dann nicht mehr „einführen“. Bei neuen Systemen, oder „lebensschwachen“ Systemen, von denen man sich wünscht, dass sie lebendiger sind, können diese Merkmale dann verstärkt bzw. gefördert werden.

Die sich verstärkenden Dynamiken?

Die beiden oben bereits angedeuteten sich verstärkenden Überkompensations-Dynamiken stellen eigentlich eine „institutionelle Dynamik“ dar, weil sie beide auf der Basis von „Legitimation“ agieren.

2. Die Dynamik der Verregelung

Regeln sind dafür verantwortlich dass die Routinen funktionieren. Man braucht nicht täglich über die Regeln verhandeln. Regeln stellen gleichzeitig das Institutionelle eines sozialen Systems dar, sie sorgen dafür, dass sich das System auf seine Aufgaben oder Funktion konzentrieren kann. Nun beobachten wir aber, dass die Systeme immer mehr Regeln hervorbringen und damit selbst die Lebendigkeit gefährden, ja sabotieren.

Wenn die Regeln der EU für Fleischer dafür sorgen, dass die kleinen Fleischer einfach aufgeben, weil die Einhaltung der Regeln zuviel kosten, dann führt dies dazu, dass die Versorgungsstruktur im nahen Raum stirbt und sie mutiert zu einer industriellen großflächigen Versorgungsstruktur, die es mitunter an Resilienz vermissen lässt.

Wenn die EU Programme so „verregelt“ sind, dass sich die kleinen Antragsteller das damit verbundenen Risiko (der Rückzahlung) nicht mehr zumuten können und wollen, dann reduziert sich die Kommunikationsbreite innerhalb der EU auf die großen Organisationen und damit auf eine professionelle Kommunikation, die nichts mehr mit einer breiten „Identitätsbildung“ innerhalb der EU zu tun hat. Man hat dieses Ziel durch eine wachsende Regelungstiefe weggeregelt.

Wenn die Kindergartenbetreiber und ihr Management ihre Aufmerksamkeiten zu einem großen Teil darauf legen müssen, ob sie Regeln nicht brechen und sich weniger auf die Pädagogik und Kommunikationsarenen konzentrieren können, dann verliert dieses Anliegen, Kindergärten nahe an den Eltern und Kindern zu realisieren an Bedeutung. Gleichzeitig müssen sich neue Modelle schnell in eine zertifizierbare Marke entwickeln, damit sie das Vertrauen von möglichen Geldgebern erhalten.

Wenn ein System darüber hinaus feststellt, dass die mit ihr „dealenden“ Menschen (Umwelten des Systems) eine geringe Bereitschaft mitbringen selbst für die Lebensfähigkeit des Systems zu sorgen, muss das System diesen Mangel durch Regeln ausgleichen.

Wo sind die Grenzen der Regulierung? Ab wann sabotieren sie ihren eigentlichen Zweck zu dem auch die Geringhaltung von Transaktionskosten zu zählen ist?

3. Die Dynamik des partikularen Nutzens

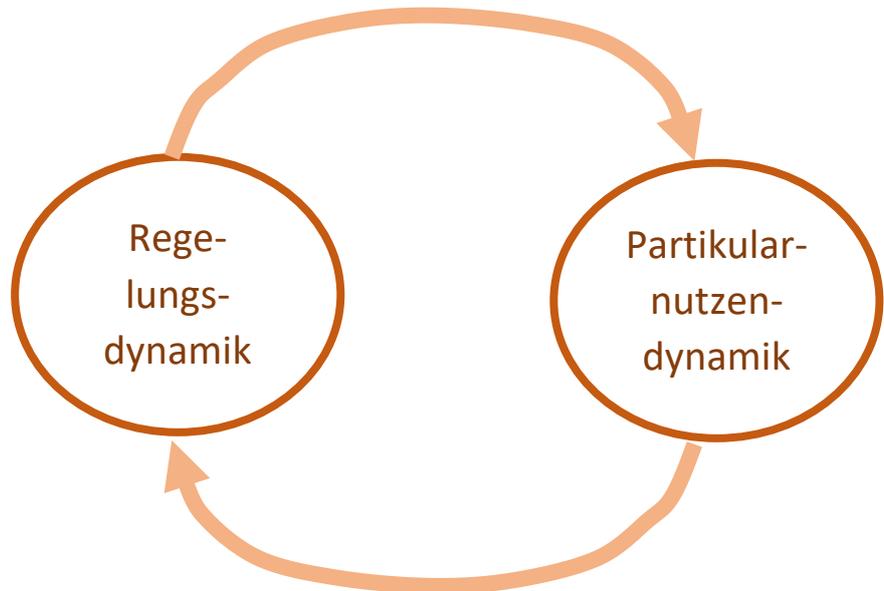
Diese Dynamik des partikularen Nutzens ist wahrscheinlich ein Phänomen der Distanz und Flüchtigkeit. Wenn Menschen zu ihrer Gruppe (die Organisation, das Team udgl.) mehr und mehr ein Distanzverhältnis herstellen und es für sie selbstverständlich ist, dass die Zugehörigkeit nur eine begrenzte Dauer hat, ja sogar täglich mit der Auflösung der Zugehörigkeit gerechnet werden

muss, dann entwickeln sie keine Verantwortung für die Lebensfähigkeit des Systems. Gleichzeitig beobachten sie, dass für die Lebensfähigkeit des Systems ja ausreichend durch Regeln vorgesorgt ist, sodass sie sich auch entlastet fühlen können, mehr zur Verantwortung zum Erhalt der Lebensfähigkeit beizutragen. Vielmehr dürfen sie sich eingeladen fühlen das System soweit es geht für sich zu nutzen, denn wenn Grenzen aus der Sicht des Systems überschritten werden, darf man damit rechnen, dass neue begrenzende Regeln folgen. Die Mitarbeitenden entwickeln sich dann zu Parasiten eines Systems, welches ohne ihre Verantwortlichkeit auskommt. Es ist übrigens in vielen Lebensbereichen beobachtbar, dass die Regelungen neue Möglichkeiten eröffnen aus Schaden ein Geschäft zu machen. Die Bekanntheit von Regelungen führt dazu, daß schneller eine Klage eingereicht wird, wenn eine Abweichung von Regeln beobachtet wird und ein vermeintlicher Schaden entstanden ist. Dies hat seine positiven Seiten, weil Dienstleister genauer wissen, wann sie sich regelkonform verhalten haben, aber es erschwert Innovationen (Mutationen), weil diese oft nur mit einer Abweichung von der Regel möglich ist. Im Gesundheitssystem, bevorzugt in der Geburtshilfe, ist dies beobachtbar.

Ist da ein sich verstärkender Kreislauf beobachtbar?

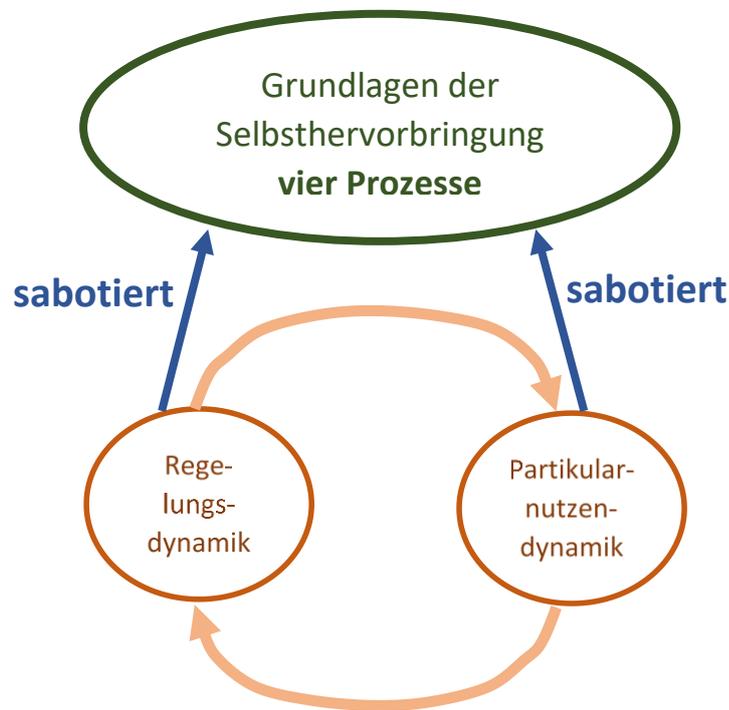
Je mehr geregelt wird, umso mehr ist der Nutzer eines Systems eingeladen es auszunutzen, weil er/sie sich an der Regeleinhaltung/nicht Einhaltung einen Vorteil herausholen kann. Dies gilt auch für die Mitarbeitenden eines Systems. Wenn die Bindung zur Organisation einer flüchtigen Beziehung entspricht, dann verleitet dies zu einem Ausnutzen der Organisation. Man weiß ja, dass die

Organisation durch Regeln Grenzen setzt und man daher das System im Prinzip als Einzelner nicht gefährden kann. Dies ist die Hinentwicklung zur Söldnerbeziehung, die einerseits die Ausnutzungsabsicht unterstellt und von Seiten des Ausnutzenden unterstellt, dass die Organisation ohnehin ihr Risiko durch Regelungen begrenzt.



Die „doppelte Legitimationsabhängigkeit“

Zusammenfassend könnte die Dynamik als doppelte Legitimationsabhängigkeit dargestellt werden:



Sowohl die Regelungsdynamik, als auch die Partikularnutzendynamik sabotieren die Grundlagen der Selbsthervorbringung. Es könnte sein, dass diese doppelte Sabotage unbewusst das Rad der Regelungen beschleunigen und die individuelle Legitimation des Ausnutzens verstärken. Beide Dynamiken handeln auf der Basis von Legitimation:

Die *Regelungsdynamik* macht die Einhaltung der Regel zur leitenden Differenz, ob man erfolgreich handelt. Dies merkt man vor allem auch daran, dass etwaige Rechtsprüche sich auf diese Regeln beziehen (müssen).

Die *Partikularnutzendynamik* wird von jenen die sie „anwenden“ als legitim erachtet, weil ihr Handeln nicht durch ihr eigenes Bewusstsein für das Leben des Ganzen getragen ist, sondern durch Regelungen. D.h. solange etwas nicht geregelt ist, kann man das System, dort wo es (noch) möglich ist ausnutzen. Ein Handeln, welches über den Regelungsrahmen hinausgeht, könnte einen Regelungsbruch und dann sogar ein Risiko darstellen.

Diese gegenseitige bzw. „doppelte Legitimationsabhängigkeit“ vertieft sich scheinbar immer stärker. Hier wird die Frage gestellt, in welchem Ausmaß diese „Legitimationsabhängigkeit“ überhaupt bewusst ist.

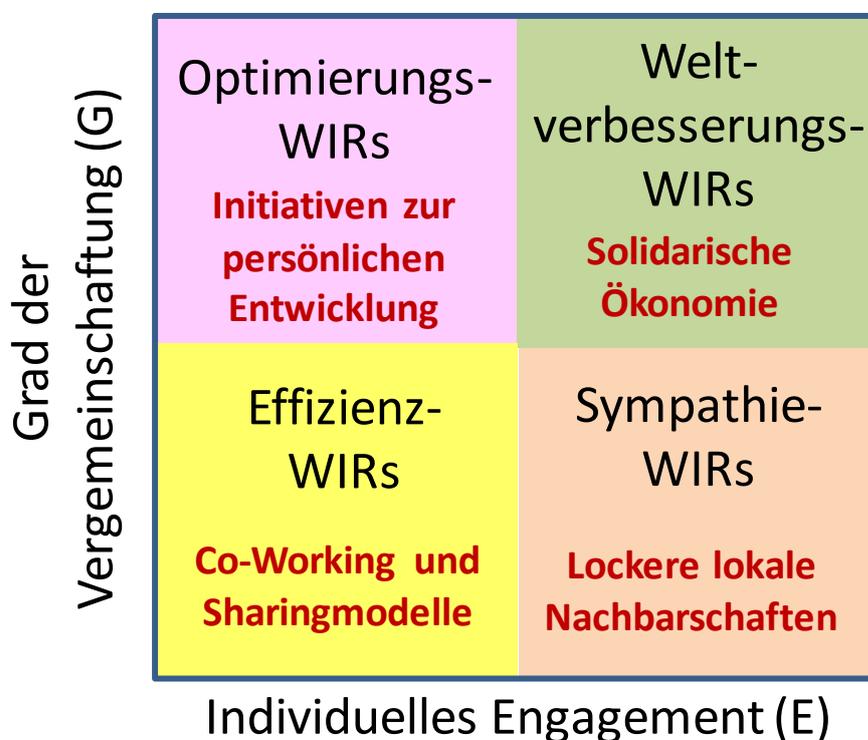
Wissen die handelnden Akteure aus welchen Bestandteilen und Prozessen die Lebendigkeit eines sozialen Systems bestehen und wissen sie um diese „doppelte Legitimationsabhängigkeit“.

Diese hier beschriebenen Phänomene führen aber auch dazu, dass Menschen sich von diesen Sabotageprozessen abwenden und neue Formen des WIR erzeugen.

Neue Formen des WIR – die Musterbrecher

An vielen Orten etablieren Menschen völlig neue Formen des Zusammenlebens und des Wirtschaftens. Es entstehen vermehrt neue Wohnprojekte, wo just die schönsten Plätze des Hauses nicht jenem zugeteilt (vermietet) werden, der das meiste bezahlt, sondern der gemeinschaftlichen Funktion vorbehalten ist. Es entstehen neue Typen der nahen Versorgung, wo der Augenblick des Geschäfts nicht der einzige soziale Ort und Zeitraum ist, wo eine Nähebeziehung zwischen jenem der anbietet und jenem der nachfragt entsteht, sondern die Nähebeziehung über diesen flüchtigen Geschäftsakt hinausgeht. Anbieter und Kunden bilden gemeinsam ein strategisches Bündnis und sorgen füreinander. Der Wirt im Dorf ist dann nicht mehr nur jemand der Getränke und Essen verkauft, vielmehr wird der Ort als soziale Grundlage gesehen, dass durch flüchtige Bekanntschaften Freundschaften entstehen können, er ist eine soziale Arena, wo einige der oben beschriebenen Prozesse der Selbsthervorbringung BEWUSST angewendet werden. Es entstehen neue Formen des „geteilten Wirtschaftens“, wo Ressourcen geteilt, Synergien genutzt und Kompetenzen gemeinsam gebildet werden.

Das selbstbestimmende WIR, so nenne ich dies hier, wird neu entdeckt. In einer Trendstudie⁷ hat die Studienleiterin Kirsten Brühl des Frankfurter Zukunftsinstituts vier WIR-Optionen herausgearbeitet, die sich aus den Achsen „Grad der Vergemeinschaftung“ (G) (niedrig/hoch) und „Zeit-Intensität des individuellen Engagements“ (E) (schwach/stark) herausbilden. Diese verschiedenen „WIR’s“ stellen darüber hinaus schlüssige Ausdrucksformen dar, die sich aus den Mustern und Funktionen der zivilgesellschaftlichen Etablierung⁸ ableiten lassen, im Kern aber dem ausgedehnten Muster „Selbstbestimmung“ zugerechnet werden können und jeweils einen spezifischen Beitrag zu den Funktionen der zivilgesellschaftlichen Etablierung leisten.



⁷ <https://onlineshop.zukunftsinstitut.de/shop/die-neue-wir-kultur/>

⁸ Siehe dazu den Artikel: „Zivilgesellschaft – ein unruhiger Akteur“: <http://www.baumfeld.at/files/01-Die-ZG-unruhiger-Akteur-17-08-12.pdf>

Die folgende Tabelle gibt einen kleinen Überblick des WIR-Modells mit einigen Beispielen.

| WIR-Option | G/E Verhältnis | Höchster Wert | WIR-Absicht | Beispiele |
|---|--------------------------|---|---|---|
| Optimierungs-Wir <i>Temporäre Entwicklungsgruppen</i> | G: hoch E: niedrig | Zusammenhalt zur gegenseitigen Förderung | Persönliches Wachstum durch Vergleich und Sparring (nicht Siegen müssen, sondern Weiterentwicklung) | Gemeinsame Initiativen wie Kurse oder Projekte zur persönlichen Entwicklung, Selbsthilfegruppen (etwa bei speziellen Krankheiten) |
| Weltverbesserungs-Wir <i>Wertegemeinschaften</i> | G: hoch E: hoch | Wertegemeinschaft und höchster Wert ist Solidarität | Alternativer Formen des Zusammenlebens finden und mit diesen Formen experimentieren | Nachhaltige Lebensgemeinschaften, die über die eigene Familie hinausgehen, Öko-Dörfer, Hausgemeinschaften, Gemeinwohlökonomie und Solidarische Ökonomie |
| Effizienz -Wir <i>Alternative Tausch- und Organisationsgemeinschaften</i> | G: niedrig E: niedrig | Effizienz | Schneller und flexibler und mit mehr Abstimmung in einer komplexen Welt handeln können | Co-Working, Sharingmodelle (Mobilität, Werkzeuge, Kompetenzen) |
| Sympathie-Wir <i>Lockere (Lern-)gemeinschaften</i> | G: niedrig E: hoch | Offenheit | Allen Ressourcen zur Verfügung stellen und mehr Selbstbestimmung hervorbringen | Lokale Nachbarschaften oder Netzwerke, gemeinsam Kochen, feiern |

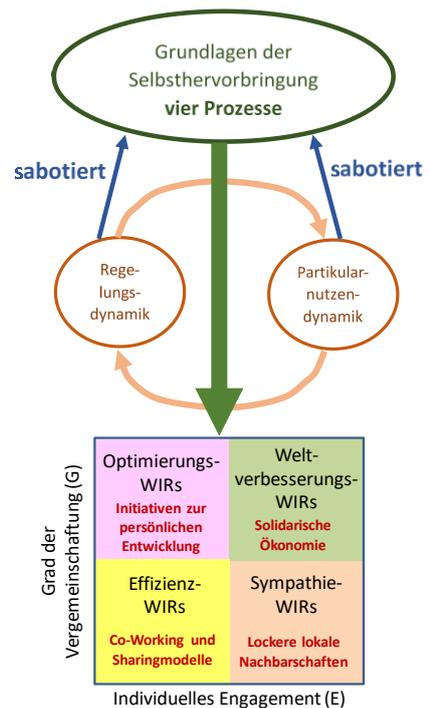
Allen diesen neuen „WIR-Modellen“ ist gemeinsam, dass sie eine hohe Aufmerksamkeit auf die Qualität der Selbsthervorbringung legen. Es werden neue Regeln eingeführt, allerdings sparsam, auf das Überleben des Ganzen gerichtet, sowie auf die Bedeutung des Beitrags des Einzelnen fokussierend.

Die selbstbestimmten WIR-Modelle brechen mit den Mustern der Sabotage und wagen neue Wege und Formate des gemeinsamen Handelns, welches auf echte Nachhaltigkeit setzt.

Es entstehen neue Organisationen mit neuen Entscheidungsformaten und Diskursprozessen. Hier scheint es wichtig als BeraterIn sich schlau zu machen und zu halten oder noch besser, selbst einen Beitrag zur Weiterentwicklung solcher Formate zu leisten.

Die Organisationsmodelle und Managementverfahren, die hier etabliert werden legen vor allem in ihren Routinebesprechungen Wert auf folgende drei Aspekte:

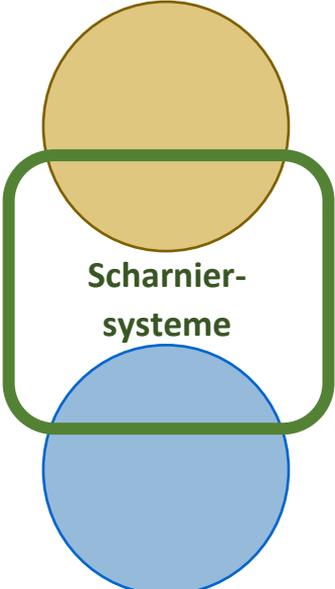
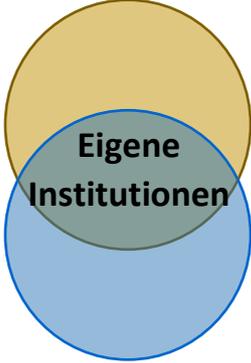
1. *Funktionale Arenen*, das sind spezielle Meetings, die je nach Funktion mit bestimmten Formaten und Rollen arbeiten. Solche funktionalen Aufgaben sind beispielsweise Lernen, Strategiethemata, Entscheidungsfindung, usw.



2. *Bewußte Rollensettings* in Kommunikationsarenen oder Workshops einführen (z.B. Hüter, ModeratorInnen, ExpertInnen, Beobachtende, usw.), damit werden traditionelle Hierarchiemodelle abgelöst mit Rollen, als Ressource für die jeweilige Aufgabenstellung.
3. *Geregelte Verfahrensweisen* der Kommunikation in Form von klaren Ablaufschritten, visualisierte Darstellung der Arbeitsschritte und Entscheidungsfindung (Konsent oder systemisches Konsensieren), die weniger blockieren, sondern schnelle Entscheidungen ermöglichen indem nicht zählt wieviele für etwas sind, sondern wie stark der Einwand gegen einen Vorschlag ist.

Der dritte Raum

Diese drei Aspekte sind besonders dort wirksam, wo ein „Dritter Raum“ eröffnet wird. Vor allem in drei „Dritte-Raum-Kontexten“ ist die Eröffnung und die Aufmerksamkeit auf den dritten Raum besonders relevant.

| Das Scharnier als der dritte Raum | Das Dritte als Souveränitätsabtretungs-System | Die Fusion von Kulturen |
|--|---|---|
|  <p style="text-align: center;">Scharnier-systeme</p> |  <p style="text-align: center;">Eigene Institutionen</p> |  <p style="text-align: center;">Aufmerksamkeit auf Unterschiede und die gemeinsame Aufgabe</p> |
| <p>Beispiel: Öffentlich-rechtlicher Rundfunk. Es müssen zwei Funktionssysteme mit unterschiedlichen Logiken verbunden werden: die Politik und die Medien</p> | <p>Beispiel: Die EU. Die Autonomen Systeme (EU-Mitglieder) geben Autoritätsbereich an das gemeinsame Dritte- die EU ab und bilden dort eigene institutionelle Systeme</p> | <p>Beispiel: Fusion von Organisationen oder Verbänden. Die ehemals autonomen Systeme verschmelzen zu einem gemeinsamen Ganzen, wobei sie darauf achten (sollten), dass die neuen Regeln neu etabliert werden und nicht die Regeln des einen nun für die „Dazugekommen“ auch gelten.</p> |
| <p>Typ: Strategische Kooperation</p> | <p>Typ: Der gemeinsame dritte Raum</p> | <p>Typ: Die hybride Figur</p> |

In allen drei Modellen ist die Unterschiedlichkeit das Normale. Daher bedürfen die Formen der Entscheidungsfindung auch eine besondere Aufmerksamkeit und Kunst.

In allen drei Modellen ist das Prinzip der gleichen Augenhöhe, also die Partnerschaft ein wichtiges Beziehungsangebot, damit die unterschiedlichen Ressourcen möglichst effektiv und mit voller Kraft für die gemeinsam gestellte Aufgabe zur Verfügung gestellt werden.

Hypothese:

Wird das Prinzip der gleichen Augenhöhe vernachlässigt, wird auf Dauer wieder eine doppelte Legitimationsabhängigkeit eingeführt.

Exkurs zur Figur des Dritten

Die Figur des Dritten hat in seiner Reflexion prominente Quellen.

Georg Simmel

Die Figur des Dritten wurde erstmals durch den Soziologen Georg Simmel (1858 – 1918) zur konzeptionellen Relevanz erhoben. Simmel⁹ hat die Figur des „Lachenden Dritten“, des Akteurs, der „divide et impera“ beherrscht und auch den „unparteiischen Dritten“, nämlich den Vermittler beschrieben. Mit dem Vermittler sind wir bereits ganz nahe bei der Beratung, ja sie stellt eine wichtige Form davon dar. Weitere Figuren sind jene des Sündenbocks, des Boten, des Dolmetschers, des Schiedsrichters, des Zeugen u.a.m. Simmel meinte, dass die Erweiterung der Dyade zur Triade das wesentliche Element zur Gruppe und zur Gesellschaft darstellt. Jede weitere Ergänzung kann im weiteren Sinn als die Erweiterung der Funktion des Dritten verstanden werden. Die Gesellschaft beginnt mit dem Dritten, es beginnt die Differenzierungsmöglichkeit.

Niklas Luhmann

Niklas Luhmann hat als Figur der Dritten den Beobachter eingeführt, der zumindest helfen kann einen Teil „des Blinden Fleckes“ sichtbar zu machen. Luhmann hat auch das Konzept der operativ geschlossenen Systeme (autopoietischen Systeme) von Maturana¹⁰ und Varela aufgegriffen, die das Verhältnis von System und Umfeld als „strukturellen Kopplung“ bezeichnen, die nur verbunden werden können in dem sie einen Bereich wechselseitiger Kooperation etablieren. Dieser Kooperationsbereich ist eine Figur des Dritten.

Neuere Soziologie

In der Soziologie gewinnt das Thema „der Dritte Raum“ zunehmend an Bedeutung. Eva Eßlinger, Tobias Schlechtriemen, Doris Schweitzer und Alexander Zons haben 2010 ein gleichnamiges Buch herausgebracht (Suhrkamp Taschenbuch, Berlin) in dem Sie diese Figur aus verschiedenen Seiten betrachten. Im gleichen Jahr erschien auch das Buch „Theorien des Dritten: Innovationen in Soziologie und Sozialphilosophie“ Herausgegeben von Thomas Bedorf, Joachim Fischer, Gesa Lindemann (W. Fink, München). Der Dritte als Figur gewinnt an Aufmerksamkeit.

⁹ Georg Simmel: „Die quantitative Bestimmtheit der Gruppe“ in „Soziologie. Untersuchungen über Formen der Vergesellschaftung“ (Erstausgabe Berlin 1908)

¹⁰ Maturana, Humberto R. (1985): Erkennen. Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. 2. durchges. Aufl..