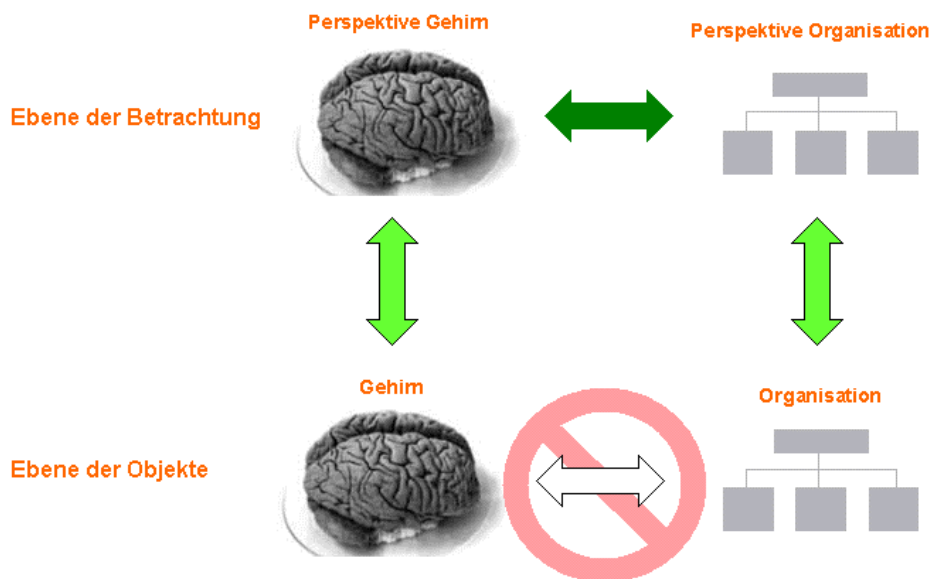


Starttagung  
**Gehirn + Organisation – Betrachtungsweisen im Dialog**  
21./22.6.2007 in Wiesloch  
Eröffnungsvortrag von Bernd Schmid

## **Gegenstände, Betrachtungsweisen, Betrachter und Dialoge** - zum Inhalt der Tagung

Um das Feld gedanklich zu bereiten, möchte ich auf eine Episode im Vorfeld dieser Tagung Bezug nehmen. Sie war Anlass, eine Landkarte unseres Unterfangens zu zeichnen und einige Ordnungskriterien, die diese Landkarte repräsentiert, zu erläutern.



Wir fanden den Fokus unserer Tagung unversehens in folgender Übersetzung wieder: *Die Tagung befasst sich mit der Kopplung von Gehirn und Organisation.*

Wenn dies wahr wäre, hätten wir die Vorstellung, dass wir etwas Sinnvolles darüber sagen könnten, auf welche Weise Gehirne und Organisationen miteinander verbunden sind, aufeinander wirken könnten. Da beide Gegenstände aber in sehr verschiedenen Wirklichkeitsräumen anzusiedeln sind, ist eine direkte Begegnung

zwischen ihnen leider genau so ungewiss wie die kausale Mitwirkung von Engeln bei einer Operation.

### **Dialog der Gegenstände**

Dennoch könnten wir vielleicht sogar plausibel zu Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zwischen Gehirn und Organisation einige pauschale Vermutungen anstellen, wie z.B.

- Organisationen, in denen Verantwortungen ungeklärt oder dilemmahaft organisiert sind und Kommunikation darüber tabuisiert ist, erzeugen Kollisionen der Coping-Programme in den Gehirnen der beteiligten Menschen. Diese zeigen sich in dauerhaft hohen Cortisol-Spiegeln und erzeugen Stresssymptome aller Art. Diese führen zu aufgabenfremden psychischen Belastungen, und längerfristig wahrscheinlich zu Minderleistungen und gesundheitlichen Beeinträchtigungen der beteiligten Menschen.

Oder in umgekehrter Richtung:

- Menschen, bei denen sich für situatives Funktionieren Hauptautobahnen im Gehirn entwickelt haben, die sie dazu veranlassen nicht nach links oder rechts zu sehen, agieren in Organisationsfunktionen effektiv nach wenigen, scheinbar rationalen Maximen („Sachzwänge realistisch“ berücksichtigend) und erzeugen Strukturen und Prozesse, die den gleichen Gütekriterien genügen. Andere oder weitergehende Perspektiven werden ignoriert, es sei denn es gelingt, deren Übersetzung in diese Effektivitätskriterien plausibel zu machen. Der Aufruf, menschenorientierte Anliegen in Return on Invest innerhalb weniger Monate umzurechnen, ist ein Beispiel dafür.

Näher betrachtet, sind dies lockere Zusammenhangsspekulationen, nicht Aussagen über Kopplungen. Fragen der strukturellen Kopplung werden eher sinnvoll gestellt, wenn es z.B. um die Interaktion von elektronischen Elementen und dem biologischen Organismus geht, also z.B. bei Neuroprothesen wie Innerohrimplantate oder elektronischen Sehhilfen, die direkt das Nervensystem stimulieren.

Die direkte Kopplung von Gehirn und Organisation bzw. kausale Wechselwirkungen sind nicht unser Thema.

### **Dialog der Perspektiven und Gegenstände**

Ein ganz anderer Betrachtungswinkel ist gemeint, wenn wir sagen: Wie können Beschreibungsmodelle sinnvoll parallel auf Organisationen und auf das Gehirn angewendet und daraus praxisrelevante Überlegungen abgeleitet werden?

Dann geht es darum, sich der Logik der eigenen Betrachtungsweisen, deren Aussagekraft, aber deren Begrenzung bewusst zu werden. Durch Vergleich der Betrachtungsweisen und durch probierhalber Übertragung auf den jeweils anderen Gegenstand kann dies bereichert werden.

- So kann man vielleicht sagen, dass ein gutes Strukturdiagramm einer Organisation etwa die gleichen Arten von Erkenntnissen bringt wie der

anatomische Schnitt durch ein totes Gehirn. Man weiß dann aber immer noch wenig über lebendige Prozesse in beiden Systemen, kann aber bei deutlichen Abweichungen von Erwartungen dies zum Ausgangspunkt für diagnostische Überlegungen nehmen.

Durch diese Parallelisierung kann man sich der Einseitigkeit der Organisationsbetrachtung per Strukturdiagramm besser gegenwärtig bleiben. Es gibt immer noch Organisationsentwicklungsabteilungen, die hauptsächlich Kästchen-Puzzle spielen und glauben, damit Organisation zu verstehen und zu gestalten.

Man kann wechselseitig aus Betrachtungsfehlern lernen.

- Wenn man erkennt, dass das Gehirn zumindest in einem einfachen Verständnis nicht hierarchisch organisiert ist, sondern in einem komplizierten Zusammenspiel zentraler und dezentraler Prozesse zu seinen Leistungen kommt, dann kann man solche Überlegungen auf Organisationen anwenden, etwa für die Frage des Zusammenspiels zentraler Steuerung und dezentraler selbstständiger Prozesse. Für diese Herausforderungen, in Großorganisationen haben wir noch keine überzeugende Antworten zu bieten.
- Oder wenn beim Gehirn untersucht wird, was Zusammenwirken mit Synchronisation von autonomen Prozessen zu tun haben könnte, dann kann dies Anregungen für Organisationen bieten, ihr Funktionieren nicht als Mechanik sequentieller Prozesse, sondern als gemeinsames Schwingen auf vielen Ebenen zu denken. Was zusammen schwingt wirkt zusammen! Als Konsequenz wäre dann mehr zu überlegen, welche Rhythmen und Laufzeiten für welche Arten von Prozessen geeignet sind und wen man wann wie in welche Schwingungen versetzen sollte, damit koordinierte sich gegenseitig verstärkende Bewegungen entstehen.

Kann man Gesundheitsbetrachtungen von Organisationen aufs Gehirn übertragen? Vielleicht ja:

- Bei aller Berücksichtigung analytischer Betrachtungen, seien sie ökonomisch, seien sie finanzwirtschaftlich, juristisch oder technisch, scheint eine Organisation trotz Mängel dann zu funktionieren, wenn das Ziel und der Stil des Wirtschaftens den Handelnden und Betroffenen spürbar wird.

Also eine gesunde Organisation ist eine sinn- und kulturgesteuerte Organisation, die auch bei extremer Belastung standhält und die nicht desintegriert - sprich krank - wird.

Mängel in der zentralen Steuerung werden dann oft dezentral und situativ kompensiert, auf Egozentriertheit wird zugunsten von Gemeinsamkeit verzichtet. Es gibt das, was man Bindung und eine faire, vertrauensvolle Beziehung zum Ganzen nennen könnte. Entartungen von Teilfunktionen sind vielleicht seltener und die Dinge können integriert, koordiniert und komplementär zusammenwirken, obwohl strukturelle Betrachtungen und Teilprozesse Minder- oder Fehlfunktionen zeigen.

Nun die Frage, gibt es für das Gehirn nicht auch so was? Wie erklärt man, dass z.B. sehr alte Menschen manchmal alles auf die Reihe kriegen, wenn ihnen Situationen Sinn machen und mit dem gleichen Gehirn völlig entgleisen, wenn der Rahmen nicht mehr stimmt?

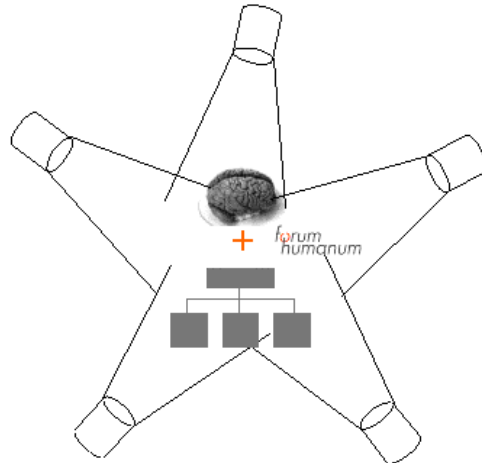
- Gibt es Zusammenhänge zwischen Cooperative Identity – Betrachtungen und menschlichen Identitätsbetrachtungen. Kann die Gehirnforschung mit dem psychologischen Konzept der Identität überhaupt schon was anfangen?

Man kann also Denkschemata, Metaphern und Fragestellungen aus den Betrachtungsweisen von Organisationen und Gehirnen miteinander in Dialog bringen. Wir bringen also Betrachtungsweisen in Dialog und behaupten nicht Interaktionen zwischen den Betrachtungsgegenständen.

Dies ist mit dem Titel unserer Tagung gemeint: Gehirn + Organisation – Betrachtungsweisen im Dialog.

### Dialog der Perspektiven

Am ISB wird der Zusammenhang zwischen Betrachtungsweisen (Perspektiven) und Gegenständen (Ereignissen) durch die Beleuchtungsmetapher illustriert.



In diesem Schaubild sind die Betrachtungsweisen durch Scheinwerfer versinnbildlicht. In der Mitte befindet sich der Gegenstand, z.B. ein Ereignis.

Nun existiert ein Gegenstand für den Betrachter letztlich immer in seinem Betrachtungsrahmen .

Ein Gehirn als topographische Landkarte von Arealen, die bestimmte Erscheinungen auslösen, ist etwas anderes als ein Gehirn, das als System von Balancen und Schwingungen, gesteuert durch diffizile Gehirnchemie und -elektronik verstanden

wird und erst recht etwas anderes als ein Gehirn, das als Entwicklungsorgan und Träger von Sinnerleben und vielleicht sogar als Sitz einer Seele verstanden wird. Wie können so verschiedenen Betrachtungsweisen überhaupt in Dialog gebracht werden? Leider gibt es auch hier keine eindeutigen Zuordnungen oder Entsprechungen.

Gegenstände können so unterschiedlich beleuchtet werden, dass man nicht erkennt, dass es sich um den gleichen Gegenstand handelt. Jede Betrachtung bildet den Gegenstand so ab, dass man spontan keine Ähnlichkeiten zwischen den Abbildungen herstellen kann (Foto und Wärmebild einer Landschaft) Es handelt sich um zunächst nicht zusammenführbare Beschreibungswelten.

Eine Organisation als Finanzplan ist etwas völlig anderes als eine Organisation als Berufslebensort für Menschen. Dementsprechend groß sind die Verständigungsschwierigkeiten zwischen den dafür Kompetenten und Verantwortlichen.

Dennoch gilt es, sich wechselseitig zu verstehen, anzuregen und voneinander zu lernen.

Dies kann nur gelingen, wenn man mehr auf Verstehen als auf Erklären und beweisen können aus ist, wenn man auf Wahrheiten verzichtet und Denkmöglichkeiten wie persönliche Gewissheiten davon zu unterscheiden weiß.

Gute Dialoge brauchen Metaperspektiven neben vielschichtigem persönlichem sich Einlassen.

## **Metaperspektiven**

Es gilt, im Dialog auf die Gegenstände und gleichzeitig gewissermaßen in den Rückspiegel zu schauen. Weiter gilt es, im Dialog zwischen Gegenständen und Betrachtungsweisen und zwischen den Perspektiven die Logik der Perspektiven zu erkennen.

Aus systemischer Sicht kann der jeweilige Gegenstand nicht vom Licht, in dem er dargestellt wird, getrennt werden. Es handelt sich immer um eine Beziehung zwischen Beleuchtung und Gegenstand.

Wie wir sehen, hat die Erscheinung des Gegenstandes mit der Technik der Scheinwerfer und ihrer Positionierung zueinander zu tun. Dies sind manchmal bewusst gewählte, oft aber auch in der eigenen Geschichte irgendwie entstandene oder von Wissenschaften, Professionstraditionen oder Außeninteressen platzierte Positionierungen. Wir werden mit scheinbaren Selbstverständlichkeiten geblendet. Unsere Betrachtungsgewohnheiten erscheinen uns als realistische und entscheidende Eigenschaften des Betrachtungsgegenstandes, werden zu quasi natürlichen Tatsachen stilisiert und sind doch nur Folgen von Betrachtungsweisen. (Emanuel Kant<sup>1</sup>, Ludwik Fleck<sup>2</sup> und Thomas S. Kuhn<sup>3</sup>)

---

<sup>1</sup> Kritik der reinen Vernunft, Kritik der praktischen Vernunft

<sup>2</sup> Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache, Frankfurt 1980

<sup>3</sup> Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, Frankfurt 1967

Es fällt oft intellektuell schwer, den Unterschied zwischen Gegenstand und Betrachtungsweisen im Bewusstsein zu halten. Wir entdecken durch eine Optik Ähnlichkeiten in verschiedenen Gegenständen und glauben deshalb, es gäbe eine Verbindung zwischen beiden Gegenständen, ja vielleicht sogar einen kausalen Zusammenhang.

Oder: Wir beobachten einen Gegenstand durch verschiedene Optiken und bemerken konstante Eigenschaften, die wir nun als objektiv ansehen. Vielleicht haben aber nur die verwendeten Optiken Ähnlichkeiten und die Eigenschaften verschwinden, wenn wir ganz andere Optiken erwenden. Manchmal handelt es sich vielleicht nur um ähnliche Lichtreflexe, weil ähnliche Glühbirnen in verschiedenen Scheinwerfern verwendet wurden.

Ich weiß, dass dies erkenntnistheoretisches Grundlagenwissen ist, doch ist es hilfreich, uns dessen noch einmal zu vergewissern, bevor wir ein so komplexes Thema angehen.

Wenn wir uns in den Dialog der Betrachtungsweisen begeben, dann gehört der Blick in den Spiegel immer dazu. Welche Modelle verwenden wir? Welche Implikationen und welche Konsequenzen haben diese Modelle.

Betrachtungsweisen haben Implikationen und Konsequenzen. Manchmal wählen wir sie, weil wir die durch sie nahe gelegten Implikation und Konsequenzen wünschen. Manchmal schleichen sich auch unerwünschte Implikationen ein und wir meinen Konsequenzen ziehen zu müssen, weil unsere Betrachtungsweisen zu ihnen führen.

Denken wir nur an die Debatte um Willensfreiheit (siehe Roth)<sup>4</sup> die durch die Entdeckung von schnellen vorauslaufenden Amygdala-Entscheidungen ausgelöst wurde. Plötzlich erschien es so, als würden Entscheidungen blitzschnell im limbischen System ohne Eingriffsmöglichkeit des Neokortex ablaufen. Die nachfolgende Kortexverarbeitung wurde zur Pressesprecherfunktion erklärt, die sich selbst irrtümlich Willensentscheidungen zuschreibt. Versteckte Implikationen (z.B. dass Willensfreiheit Illusion ist) könnten hier Pate stehen. Die Konsequenzen z.B. strafrechtlicher Art sind schwer abzusehen.

Wenn wir davon ausgehen, dass in der Wirtschaft und speziell in Organisationen der homo oeconomicus am Werk ist, der nach persönlicher Optimierung alleine strebt, müssen wir uns um ein ausgeklügeltes Steuer- und Kontroll-System kümmern, damit dennoch Gemeinschaftsleistungen herauskommen. Wenn wir Organisationen als Ort, an dem Menschen zuhause sind, relevante Bindungen und Wertschätzungen erleben, einen Ort, an dem die Menschen Identität und Selbstverwirklichung leben wollen, müssen wir uns um Organisationskulturfragen kümmern. Die Implikationen und Konsequenzen sind dramatisch verschieden.

Oder: „Es muss sich rechnen!“ Ja!, aber: Finanzwirtschaftliche Kriterien bleiben wichtig um das wirtschaftliche Überleben zu sichern, jedoch sind nicht hinreichend, um die Organisation für solche interessant zu machen, die ein gelingendes Berufsleben wichtiger finden als ein mehr man Privilegien, Karriere und Erfolg.

---

<sup>4</sup> Gerhard Roth (2001) *Das Gehirn und seine Wirklichkeit* Frankfurt und (2006) *Das Gehirn und seine Freiheit* Frankfurt

## **Weltanschauungen und persönliche Lebensfragen der Beobachter**

Hier berühren die Betrachtungen nicht nur erkenntnistheoretische Metafragen, sondern bringen uns mit unseren Welt- und Menschenbildern, mit unseren Rollen, Interessen, Sehnsüchten und Verstricktheiten, sowohl mit den bewusst eingestandenen, wie mit den intuitiv gelebten in Kontakt. Wie in der Quantenphysik müssen wir einsehen, dass es den Gegenstand nur im Zusammenspiel mit der Beobachtung gibt. Hierzu müssen neben den Betrachtungsweisen die Betrachter und das Medium ihrer Betrachtung ins Kalkül gezogen werden. Bei dialogischen Betrachtungen ist die dafür aufzubauende Begegnungs- und Gesprächskultur entscheidend. Kultur meint, bei jedem das Beste in den Vordergrund zu holen und miteinander zu vernetzen. Jeder ist in einer gelingenden sich wechselseitig wertschätzenden Kultur jemand anderer als in einer geringschätzigen und auf gegenseitige Demontage der Ansichten ausgerichtete Kultur. Jede Kultur zieht andere Persönlichkeitsdynamiken und damit andere Betrachtungsweisen und entsprechend andere Konsequenzen auf sich.

### **Wer hält Dialog? Wie halten wir Dialog?**

Die Betrachter selbst sind also selbst keine klaren Subjekte, sondern können in vielfältigen Rollen und mit unterschiedlichen Erkenntnisinteressen in Erscheinung treten. Auch innerhalb eines einzelnen Menschen, insbesondere wenn er einerseits wissenschaftlich an der Betrachtung von Wirklichkeit interessiert ist, andererseits als Praktiker Wirklichkeit bewegen muss, treffen wir vielfältige Kombinationen an. Wenn Ich von Organisationen als Ort der Lebenssinnerfüllung spreche, bin ich jemand anderes als wenn Ich gerade über die Logik von Kennzahlen versuche, Kontrolle über Prozesse zu erlangen.

Wir bemerken also, dass wir es mit einer ungeheuer komplexen Diskussion zu tun haben. Von daher dürfen wir nicht erwarten, eine solche Diskussion vorwiegend sachlich-logisch führen zu können. Zu soviel gedanklicher Ordnung sind wir nicht in der Lage.

Wir brauchen also den lebendigen, persönlichen Dialog, von Menschen in ihrer Vielschichtigkeit, einen Dialog der auf Intuitionen, Analogien und Metaphern angewiesen ist, der eingebettet ist in eine interessierte und vertrauensvolle, vielschichtige und tolerante menschliche Begegnung.

Einerseits brauchen wir Einseitigkeiten und Übersichtlichkeit um uns organisieren zu können, andererseits brauchen wir Komplexitätskompetenz, ja die Kompetenz mit Brüchen und Dilemmata konstruktiv umzugehen. Wir brauchen das Hören aufeinander, damit wir die Hintergrundbilder und Interessen des Gegenübers positiv wahrnehmen und uns durch Spiegelungen gegenseitig klären und anreichern. Wir brauchen das engagierte Argumentieren, ja, nach bedeutender Erkenntnis und Erklärung der großen Zusammenhänge greifendes Denken und Reden. Und doch dürfen wir vorübergehende Gewissheiten, die jedem zu wünschen sind, nicht mit Wahrheiten Notwendigkeiten der Zeit oder gar Sachzwängen verwechseln.

Das Forum humanum hat sich der Freisetzung von Kreativität und Gestaltungskraft in Menschengerechten Organisationen verschrieben. Wir ahnen, wieviel dabei

ungeklärt ist, wie verschieden die Herangehensweisen und Verständnisse der dabei verwendeten Sprachfiguren sind. Verwirrungen aller Art bleiben nicht aus. Und dennoch gibt es viele intuitive gemeinsame Verständnisse zwischen denen, die hier sind. Es gibt gemeinsame Intuitionen, was gemeint ist, und mit welcher Wertorientierung und Suche nach Humanität in unserer Gesellschaft wir aufbrechen. Nicht an den Rändern ( wissenschaftliche Randscharfe Definitionen) wollen wir uns aufreiben, aber an typischen Aussagen und Beispielen im Kernbereich um Verständnis ringen. Ob das gelingt, ist nicht allein rational identifizierbar, sondern nur durch ein geteiltes inneres Nicken, das Bejahung durch unsere Seele signalisiert.