



Starttagung

Gehirn + Organisation – Betrachtungsweisen im Dialog

21./22.6.2007 in Wiesloch

Eröffnungsvortrag von Bernd Schmid

I Begrüßung

Heute am 21. Juli 2007 begegnen wir uns persönlich zur Fachdiskussion im *forum humanum*. Das Thema unserer Auftaktveranstaltung: **Gehirn + Organisation – Betrachtungsweisen im Dialog**.

Wir sind zu Gast im Hauptwerk der Heidelberger Druckmaschinen. Gastgeber ist der Leiter der Personalentwicklung Herr Dr. Hohn, der das forum aus Überzeugung und auch fachlich engagiert unterstützt. Herzlichen Dank dafür.

Wir sind froh, im Rahmen dieses Unternehmens und nicht irgendwo in einem Hotel tagen zu können. Dieses Unternehmen agiert weltweit und ist an der Nahtstelle der modernen old economy zur new economy angesiedelt. Mit seinen Produkten und einer Eigen-Fertigung von 80% hier vor Ort, ist dieses Unternehmen auf erlebbare Ganzheitlichkeit, Qualität und Nachhaltigkeit auch in den Beziehungen, ohne die im Anlagenbau kein Geschäft zu machen ist, angewiesen. Viele von Ihnen haben sich bei der vorangegangenen Werksführung selbst ein Bild machen können. Gleichzeitig steht dieses Unternehmen im internationalen Wettbewerb und die Gesetzmäßigkeiten der Finanzmärkte greifen in die Steuerung und Kultur des Unternehmens ein. Wir sind heute und in unserer Folgetagung im Februar also in einem Unternehmen zu Gast,

das sich zum Thema Mensch und Organisation einigen herausfordernden Entwicklungen gegenüber sieht. Wäre doch schön, wenn unsere Tagungen und überhaupt das forum humanum hierzu etwas beitragen könnten.

II Vorstellen des forum humanum

Ich möchte nun kurz das forum humanum vorstellen.

Was soll das forum sein? Wer war an der Gründung beteiligt? Welches sind wesentliche Merkmale? Worauf kommt es uns an? Wofür und wem soll es einen Rahmen bieten? Wie kann man sich beteiligen?

Was soll das forum humanum sein?

Ein Aktionsbündnis zur Neubelebung von Kreativität und Gestaltungskraft in menschengerechten Organisationen –

Ein Zusammenschluss von Wissenschaftlern und Praktikern aus unterschiedlichen Bereichen der Wirtschaft und Gesellschaft zur Stärkung von Vitalität und Humanität in Organisationen.

Wer war an der Gründung beteiligt?

Mit Ausnahme von **Klaus-Dieter Dohne** sind die Urheber der ursprünglichen Idee anwesend:

Hier sind **Gerald Hüther**, **Gunther Schmidt** und ich selbst.

Wir haben uns einige Male zum Austausch getroffen, um der Idee eine Ausrichtung zu geben. Dabei haben wir lebhaft diskutiert und uns gut verstanden, aber auch gemerkt, dass wir das forum nur ins Leben bekommen, wenn wir Menschen gewinnen, die mit uns fachkundig und tatkräftig die Lebensfunktionen des forums errichten und unterhalten. Diese haben wir gefunden.

Da sind **Markus Schwemmler** und **Jaakko Johannsen**, die Kompetenz und erhebliche Kapazität ihres auf Netzwerkgestaltung spezialisierten Unternehmens systemworks einbringen und **Franz Inderst**, freiberuflicher Organisationsberater.

Alle drei haben langjährig Erfahrung mit Großorganisationen und sind mit persönlichem und fachlichem Engagement dabei.

Für das ISB-Wiesloch unterstützen uns **Rebecca Wingels**, **Ludwig Kannicht** und weitere Mitarbeiter. Ludwig hat sich z.B. um das Logo gekümmert. Rebecca hat die Tagung vorbereitet und die damit verbundenen Abstimmungen organisiert. **Birgit Henning** in unserem Sekretariat hat sich um alles gekümmert, was mit Anmeldungen zu tun hat.

Dann darf ich noch zwei Menschen vorstellen, die sich bei dieser Tagung als Referenten einbringen: **Harald Welzer** und **Jürgen Tenckhoff**. Wir werden sie noch ausführlich erleben.

Sie finden die Profile und die anderer Mitwirkender auf unserem Internetportal.

Wir starten männerlastig, ich weiß. Das hat sich, Tagungsorganisatoren kennen das, so ergeben, ist aber wirklich nicht Programm. Selbstverständlich wollen wir das forum im Zusammenwirken von Männern und Frauen mit den jeweiligen Perspektiven und Stärken gestalten.

Welches sind wesentliche Merkmale?

Das forum ist nicht kommerziell orientiert. Alle bringen ihr Engagement ehrenamtlich ein. Das forum wird also von Menschen gestaltet werden, die damit bürgerschaftliches Engagement für gesellschaftliche Entwicklungen zum Ausdruck bringen und woanders ihre berufliche Selbstverwirklichung und ihr Auskommen gefunden haben oder finden.

Das forum ist nicht als formale Organisation konzipiert und baut auch keinen Apparat auf. Es nutzt entsprechende Ressourcen seiner Mitglieder, die für Projekte des forum Patenschaften übernehmen, so wie das ISB für diese Tagung.

Worauf kommt es uns an?

Es kommt uns darauf an, den Menschen als Mittelpunkt für Organisation und Wirtschaften nicht aus den Augen zu verlieren. Wir wollen uns interdisziplinär und konkret Praxis-orientiert mit allen damit zusammenhängenden Fragen beschäftigen. Wir wollen fachlich engagiert und persönlich vertrauensvoll Dialog halten und uns

wechselseitig durch unsere verschiedenen Erfahrungen und Perspektiven bereichern, uns helfen, geronnene Ansichten und Selbstverständlichkeiten wieder zu befragen, neu in Fluss zu bringen.

Es geht dabei nicht um eine Neubelebung weltfremder Human-Romantik, sondern um die Frage, wie Kreativität und Gestaltungskraft in Organisationen konkret belebt werden können. Ohne Leistungs- und internationale Konkurrenzfähigkeit bleibt auch eine humane Kultur auf der Strecke. Aber umgekehrt bleibt ohne Ausrichtung auf den Menschen Wirtschaften ohne Sinn. Was das aber im Konkreten heißt, darüber sind noch viele Gespräche zu führen. Wir können uns auch vorstellen, konkrete Projekte, die diese Gesichtspunkte integrieren wollen, Beraterisch zu begleiten.

Wofür und wem soll das forum einen Rahmen bieten?

Das forum soll allen einen Rahmen bieten, die Erfahrung, Engagement und Offenheit mitbringen. Gerade auch erfahrenen Praktikern und Wissenschaftlern soll das forum ein Ort für fachlich inspirierende und persönlich befriedigende Begegnungen sein, ein Ort, an dem man jenseits des „fare bella figura“ offene Fragen stellen kann.

Hierzu gehört wohl auch, dass man Unwissenheit und Ahnungslosigkeit riskieren darf, ohne sich gleich sorgen zu müssen, als ungebildet oder naiv gelten. Wie ich später noch näher ausführen werde, sind es wohl auch eher die sich im Nachhinein als Borniertheiten herausstellenden Gewissheiten als eine verantwortete Unwissenheit, die uns später peinlich sein könnte.

Wie kann man sich beteiligen?

Hier sind wir offen. Wir passen die Formen den tatsächlichen Aktivitäten und die Zugehörigkeiten dem tatsächlichen Engagement an. Wir nehmen uns ein Beispiel an den Gartenarchitekten, die das Gelände angelegt und mit Rasen bepflanzt haben und die Wege dann dort angelegt haben, wo die Leute tatsächlich gegangen sind.

Von Sympathiebekundungen, Mitdiskutieren auf dem Internetportal über gelegentliches persönliches Engagement, Kooperation und Vernetzung bis hin zu dauerhafter Mitarbeit ist alles möglich und willkommen.

III Zur Tagung:

Worüber wollen wir Dialog halten?

In der Einladung stand es so:

Unser Thema: **Gehirn + Organisation - Betrachtungsweisen im Dialog**. Es geht darum, wie wir die Strukturen und Prozesse in zwei hochkomplexen Systemen (dem Gehirn und der Organisation) abbilden und welche Implikationen und Konsequenzen die jeweiligen Weltbilder haben. **"Wie es genutzt wird, so wird das Gehirn" + "Wie Organisation konkret gelebt wird, so werden Wirklichkeit, Profil und Kultur der Organisation!"**

Diese Betrachtung geht davon aus, dass das Gehirn wie auch die Organisation durch Ereignisse in seiner Geschichte geprägt wird. Sie steht im Kontrast zu den uns antrainierten Betrachtungen. Normalerweise gehen wir davon aus, dass das Gehirn eine genetisch bestimmte Bauweise und Funktionslogik mitbringt. Dass sowohl Bauart als auch Funktionslogik durch die Geschichte des Gehirns und seine Nutzung mitbestimmt und durch andere Nutzung verändert werden können, ist eher ein ungewohnter Gedanke. Das wäre wie davon auszugehen, dass hardware und software eines Computers durch die Welt, mit der er in Kontakt gebracht wird, und durch die Operationen, an denen er beteiligt war, mitbestimmt werden könnte.

Wir sind traditionell eher darauf aus, gegebene Gesetzmäßigkeiten herauszufinden, und weniger durch Gestaltung Wirklichkeitslogiken erst entstehen zu lassen. Doch schon Ilya Prigogine hat daran erinnert: „Nicht nur Gesetzmäßigkeiten determinieren unsere Zukunft, sondern auch Ereignisse“.¹

Wir nähern uns also eher von dieser anderen Seite an: Hier sind Ereignisse nicht in erster Linie die Folgen von Gesetzmäßigkeiten, sondern Wirklichkeiten und ihre Gesetzmäßigkeiten sind die Folgen von Ereignissen. Welche Ereignisse brauchen wir um welche Gesetzmäßigkeiten zu etablieren? Ganz besonders als Folgen von

¹ Vortrag Hospitalhof Stuttgart 1994 (Telakademie SWR2 Wiederholung 2007)

Ereignissen - und bei näherem Hinsehen als Folgen menschlichen Handelns - können gesellschaftliche Entwicklungen betrachtet werden. Viele der so genannten Gesetzmäßigkeiten und Sachzwänge, denen wir glauben uns beugen zu müssen, stehen für einen Mangel an kritischer Betrachtung und Kreativität.

Wenn es stimmt, dass die Welt so wird, wie wir sie gestalten, und unsere Gestaltung wiederum von unseren Vorstellungen von Gesellschaft und ihrer Entwicklung abhängt, dann ist es besonders wichtig, dass wir uns gegenseitig beim Erkennen einengender Vorstellungen helfen. Selbstverständlichkeiten müssen neu auf den Prüfstand. Neue Antworten brauchen neue Fragen.

Speziell die Neurowissenschaften werden zurzeit als Bezugspunkt für viele Fragestellungen genutzt. Das hat mit dem Fortschritt durch neue bildgebende Verfahren zu tun, die zu neuen Erkenntnissen, aber vielleicht wichtiger noch zu anderen Betrachtungen geführt haben. Hierzu werden Sie hier noch aus berufenerem Munde hören. Alles Gute wird auch gerne übertrieben. Und so beklagen sich manche darüber, dass die Neurowissenschaften jetzt überall ins Spiel gebracht werden, auch wenn sie nichts Substantielles beizutragen haben oder lediglich längst Bekanntes bestenfalls neu begründen. Allerdings ermöglicht eine neue Legitimation für bekannte Ansichten auch neue gesellschaftliche Wirksamkeit, was ebenfalls Zukunft mit gestaltet. Wir Praktiker und wissenschaftlich denkenden Organisationsfachleute haben viele Erfahrungen und Betrachtungen, aber auch kritische Fragen einzubringen, die die Neurowissenschaften anregen und herausfordern können. Wir wollen unseren Dialog auf Augenhöhe führen. Nur dann bringt er uns gegenseitig weiter.

In der Einladung stand auch:

Es handelt sich um den Dialog zwischen Wissenschaftlern und Praktikern, die sich mit Organisationen befassen und solchen, die sich mit dem menschlichen Gehirn beschäftigen.

Thematisch gesehen wollen wir hier also Betrachtungen des Gehirns und Betrachtungen von Organisationen der Gesellschaft und persönlich gesehen Wissenschaftler und Praktiker miteinander ins Gespräch bringen.

Man könnte bei einer solchen Ankündigung den Eindruck bekommen, dass es sich bei den Organisationswissenschaften einerseits und den Gehirnwissenschaften andererseits jeweils um relativ geklärte und abgegrenzte Erkenntnisbereiche handelt. Auch könnte man meinen, dass die Berufe der Praktiker, beziehungsweise ihre Funktionen in der Gesellschaft und ihre damit verbundenen Erkenntnisinteressen einigermaßen bekannt und geordnet wären. Beides ist bekanntermaßen nicht der Fall.

Die vorhandene Komplexität in bekannte und gewohnte Schemata zu pressen würde uns, wie wir das aus vielen wissenschaftlichen Debatten kennen, zu oberflächlicher Scheinklarheit oder leblosen Gewissheiten führen. Sowohl die Gegenstände der Betrachtung als auch die Betrachtungsweisen sind vielfältig. Sie sind in sich und in Bezug zueinander einigermaßen vage und ungeordnet. Wir werden uns in diesem Dschungel irgendwie zurechtfinden und bewegen müssen. Einen ordentlichen Garten haben wir nicht und er wäre vielleicht auch nicht wirklich hilfreich.

Wie wollen wir Dialog halten?

Bevor ich zu den inhaltlichen Perspektiven mehr sage, möchte ich etwas zur angestrebten Kultur unseres Austausches sagen. Bühnen für inhaltliche Diskussionen wie wir sie begonnen haben, sind mittlerweile reichlich gegeben. Braucht es da noch ein weiteres Forum? Anders als im üblichen wissenschaftlichen Austausch rahmt unsere Dialogkultur bewusst die Inhalte. Anders als in Praxisvorhaben üblich, rahmt Dialog-Kultur Strategie und Vorgehen. Anliegenbezogene Dialog-Kultur ist eben auch unser Inhalt, vermutlich auch das Bewährungskriterium und die nachhaltige Botschaft. Wir suchen den lebendigen, vielschichtigen persönlichen Dialog. Einen Dialog, der auf Intuitionen, Analogien und Metaphern angewiesen ist, der eingebettet ist in eine interessierte und vertrauensvolle, vielschichtige und tolerante menschliche Begegnung. Toleranz kommt übrigens nicht von sich gegenseitig toll finden, sondern von sich gegenseitig ertragen. Sich zu bewundern oder diskret links liegen zu lassen ist einfacher, aber wenig fruchtbar. Sich mutig, aber auch möglichst erträglich einander zuzumuten, ist kein geringer Anspruch.

Als Lohn haben wir Chancen, dass uns dieser Dialog bereichert. Auch wenn die intellektuellen Gebilde, die wir dabei errichten, bald als ungeeignet oder für bestimmte

Betrachtungszwecke als unzureichend erkennbar werden, sind solche Konstruktionen doch wie Behelfs-Brücken, die wir schlagen, um uns in schwierigem Gelände einen Weg zu bahnen. So müssen wir unseren Weg finden, zwischen intellektuellen Spekulationen, emotional verankerten Überzeugungen, zwischen aus erarbeiteten oder gewünschten Identitäten abgeleiteten Weltbildern und Wirklichkeitszugängen.

Das heißt: Uns engagieren und bewegen lassen, uns aber von unseren engagierten Positionen auch wieder nüchtern distanzieren, aufeinander hören, um uns vor jeweiliger Voreingenommenheit, Befangenheit in Interessen und Trugschlüssen zu bewahren. Dies können wir nur gemeinsam und auf einer Basis grundsätzlichen Respekts und Vertrauens leisten.