

*Sonderdruck aus*

Stephan Habscheid / Gero Hoch /  
Hilde Schröteler-von Brandt / Volker Stein (Hg.)

## **Gestalten gestalten**

Mit zahlreichen Abbildungen

**V&R unipress**

ISSN 0938-7161

ISBN 978-3-8471-0503-9

ISBN 978-3-8470-0503-2 (E-Book)

ISBN 978-3-7370-0503-6 (V&R eLibrary)



---

## Inhalt

Stephan Habscheid, Gero Hoch, Hilde Schröteler-von Brandt & Volker Stein Gestalten gestalten. Zur Einleitung in das Heft . . . . .	7
Christian Erbacher Der gestaltete Gestalter. Die Editions- geschichte der Schriften Ludwig Wittgensteins und das Medien- Problem des Philosophierens . . . . .	13
Petra Lohmann Architekturphilosophische Beiträge zu Fragen der Gestalt. Karl Friedrich Schinkels Fichte-Rezeption und ihre Bezüge zu neueren Theorien des Gestaltbegriffs . . . . .	27
Katja Wirfler Konstruktionen gestalten oder Gestalten konstruieren – ein Pleonasmus? . . . . .	43
Ulrich Exner Dialog mit Raum . . . . .	51
Claus Grupen Gestalten mit Michelangelo . . . . .	65
Andreas Zeising »Bildendes Schaffen mehrt die Erkenntnis der Welt«. Gestaltungs- lehre bei Alfred Ehrhardt, Max Burchartz und Gerhard Gollwitzer . . . . .	69
Stefanie Marr Montagsmaler – Meister brauchen nicht vom Himmel zu fallen . . . . .	81

---

Susanne Dreßler, Benjamin Eibach & Christina Zenk <i>Gestaltet eine Musik, die richtig gut zur Modenschau passt!</i> – Überlegungen zur Gestaltung problemhaltiger Situationen im Musikunterricht . . . . .	101
Gustav Bergmann Mit-Welt-Gestalten: Versuch über die relationale Entwicklung . . . . .	123
Tobias M. Scholz & Matthis S. Reichstein Wenn neue Paradigmen in die Gestaltung von Arbeitswelten eingreifen: Hacker-Ethos in der Digitalisierung . . . . .	135
Christian Henrich-Franke Experten versus Politiker: Wer gestaltet die transnationalen Netze der Telekommunikation? . . . . .	149
Björn Niehaves & Oliver Heger Verantwortungsvoll gestalten . . . . .	169
Die Autorinnen und Autoren des Heftes . . . . .	181

## Mit-Welt-Gestalten: Versuch über die relationale Entwicklung

Angesichts der horrenden Krisen und Probleme in der Welt ergibt sich schon von selbst der Wunsch und Wille zu gestalten und zu verändern. Es fragt sich allerdings, ob der Mensch überhaupt gestaltend eingreifen kann und ob er oder sie bei jedem Gestaltungsversuch scheitert. »Ever tried. Ever failed. No matter. Try. Fail again. Fail better«, formulierte Samuel Beckett (1983, S. 1). Mit dem Titel dieses Bandes ist eine Beobachtung höherer Ordnung angedeutet. Wir schauen auf das Gestalten und können so das Scheitern eventuell etwas unwahrscheinlicher machen. Hier wird zudem ein Versuch unternommen, die mitweltgerechte Gestaltung zu beschreiben. Mit der Welt gestalten wäre ein Gestalten im Einklang mit anderen Menschen, den Dingen und der Natur. Die Gestaltung gegen die Welt hingegen führt zu Gewalt und Ungerechtigkeit und negativer Externalisierung (Schaden und Kosten anderen aufhalsen). Eine Ausbeutung und Plünderung der Natur führt immer auch zu einer Ausbeutung von Menschen. Beide Vorgänge verstärken sich gegenseitig. Wir Menschen sind aber Teil des Ganzen und unsere Gewalt richtet sich damit auch gegen uns selbst.

### 1. Von der Rationalität zur Relationalität der Gestaltung

Die Gestaltung ist kein rationaler und individueller Prozess, sondern immer abhängig von anderen und den situativen Bedingungen. Die rationale Sichtweise kann als unterkomplex und trivial angesehen werden. Es ist eine Sicht auf den einzelnen Akteur, der unabhängig agiert und so allein versucht, den Verstand hervorzubringen und seine Gestalten in die Welt zu setzen. Oft ist diese Sichtweise auch mit einem Gestalten gegen etwas verbunden. Dieser Ansatz führt zur Illusion von Heroen, Experten und Vernunftwesen, die es so nicht gibt. Die Autonomie und Willensfreiheit des Menschen ist ja immer beeinflusst und begrenzt durch den sozialen und physischen Kontext. Jede Gestaltung ist relational, es ist ein Eingriff in ein für den Einzelnen unüberschaubares Netzwerk, das

zudem in permanentem Wandel begriffen ist. So zeitigt jede Gestaltung unintendierte Folgen, kann sogar zur Zerstörung von Gutem führen.

Insofern eröffnen sich weitere Probleme und Fragen: Wer darf gestalten aus welchem Grund? Wo bleibt die Verantwortung und Haftung für die Wirkungen und die Eingriffe auch in das Leben anderer? Wenn wir gestalten, gestalten wir Beziehungen neu und anders; Beziehungen zu uns selbst, zu anderen Menschen (Soziefakte), zur Natur und zu den Dingen (Artefakte). Wir erzeugen Neues und verändern die Welt schon durch reine Beobachtung, weil wir alles nur in Beziehung zu etwas anderem oder uns selbst wahrnehmen. Die Quantenphysik und die systemisch-konstruktivistische Theorie kommen hier zu gleichen Ergebnissen. Es ist ein Miteinander-Sein, kein Nebeneinander (Nancy 2015). Alles ist immer verschränkt und aufeinander bezogen (Barad 2015). In den komplexen Netzwerken ist jede Form von Intervention eine Veränderung, nur sind die Veränderungen nicht voraussehbar.

Sollen wir uns deshalb heraushalten? Sollen wir nur so tun, als wenn das, was wir tun, Sinn machte? Wu wei – die taoistische Form des aktiven Nicht-Handelns wäre solch eine Alternative. Wu wei ist eine Haltung des Mitfließens, ein Verhalten im Einklang mit der Welt. Schnell landet man mit der simplen Übertragung dieser Ideen in der Ideologie des Libertären. Alle Eingriffe sind dort Fehlversuche und enden zwangsläufig in Knechtschaft (v. Hayek 2011). Es ist aber gerade so, dass wir fair ausgehandelte Regeln brauchen, um uns gegenseitig vor unverantwortlichem Handeln zu bewahren, um uns gegenseitig zu kultivieren, zu zähmen und zu Verstand bringen. Die Ideologie der Freiheit und des *laissez faire* sieht nur den möglichst großen Handlungsspielraum des Einzelnen, übersieht aber die gravierenden Folgen für das Zusammenleben aller. Das scheinbare Nicht-Handeln ist hier eine hochwirksame Intervention. Es werden Sonderrechte für Investoren und Konzerne geschaffen, man spricht aber euphemistisch von Freiheit und Freihandel, obwohl man Zwang und Ungleichheit bewirkt. Das Nicht-Handeln, die Deregulierung ist hier als unterlassene Hilfeleistung für die meisten zu bezeichnen. Die Ideologie der »unbegrenzten Möglichkeiten«, als formale Gleichheit an Chancen, wirkt sich in Wirklichkeit als große Ungleichheit aus. Es ist, wie Jean Luc Nancy sagt, eine »Apologie der Eliten« (Nancy 2015, S. 87). Der Liberalismus verfügt über ein rudimentäres Verständnis von Sozialität und dem Politischen. Wenn ein Liberaler vom Sozialen spricht, landet er zumeist in ökonomischen Kategorien oder moralisiert (Mouffee 2014). »Man muss, wenn von Freiheit gesprochen wird, immer wohl Acht geben, ob es nicht eigentlich Privatinteressen sind, von denen gesprochen wird«, wusste schon Hegel (Hegel 1930, S. 902). Das kapitalistische System erscheint so extrem ungeeignet, um wirklich kreatives, erfinderisches und kooperatives Mitgestalten zu fördern. Es wird hingegen behindert, weil alle zum

gegeneinander animiert werden und Unsicherheit und Angst erzeugt wird. Es dient einigen wenigen Akteuren nach dem Motto: »The winner takes it all«.

Es existieren überzeugende Hinweise, dass wir Menschen sehr kontextbezogen handeln. Wir schauen sozusagen auf die Entourage, unsere soziale Umgebung. Mode, Imitation und andere epidemische Phänomene sind Hinweise darauf. Von sich aus agieren Menschen in fast allen Fällen kooperativ und empathisch. Erst spezifische negative Kontexte erzeugen in uns Blödsinn, Gewalt, Bestialität, Verantwortungslosigkeit und mangelnden Respekt im Sinne von Rücksicht. Wir handeln also bezogen auf die wahrgenommene Mitwelt. Wir treffen sachliche und normative Unterscheidungen und beeinflussen dadurch die Welt. Durch die unterschiedlichen Wahrnehmungen und Sichtweisen koexistieren verschiedene Wirklichkeitszugänge, die entweder harmonisieren oder sich widersprechen. Ein weiteres Element ist das so genannte Unbewusste, wo unsere bisherigen Beziehungserfahrungen gespeichert sind. Es dient dem Überleben, kann uns aber auch an Entwicklung hindern. Die Chance besteht also darin, zum einen soziale und physische Kontexte zu schaffen, die zum gedeihlichen Miteinander führen. Zum anderen besteht die Chance, uns selbst die Zugänge zum Unbewussten zu öffnen, unsere Hemmnisse, Kränkungen und Neurosen zu heilen und unsere Leidenschaften und Bedürfnisse zu erkennen. In der künstlerischen Betätigung zeigt sich diese leidenschaftliche Orientierung deutlich. Künstler gestalten zwecklos, ohne ökonomische Absicht, sondern aus innerem Antrieb. Viele so genannte Kreative haben nur den ökonomischen Gewinn im Blick, gründen Unternehmen mit baldiger Veräußerungsabsicht oder sie träumen sich ihre prekären Jobs als »hip« zurecht. Auch gute handwerkliche Fähigkeiten reichen nicht aus, um es Kunst zu nennen. Es fehlt zur Kunst die Inspiration, die neue Sichtweise, die Irritation. Heute können alle Varianten von der Mona Lisa im Internet bestellt werden. Künstlerische Gestaltung ist an dem inneren Antrieb zu erkennen, sie wird auch ohne ökonomische Belohnung praktiziert. Musik wird zur Kunst, wo es um freie Improvisation und den individuellen Ausdruck geht, wo sie dann auch praktiziert wird, wenn sie wie bei Jazzmusikern oder Tänzern wenig einbringt. Kunst fasziniert, irritiert und provoziert gerade durch ihre Unabhängigkeit.

## 2. Verwirklichungschancen

Nach Sen (1985/2005) und Nussbaum (1999) bestehen Entwicklungen in der Erweiterung von Freiheiten. Diese Freiheiten sind bedroht, wenn einige Wenige die Freiheit der meisten einschränken. Das geschieht durch legalisierte Plünderung und Ungleichheiten. Eine gerechte Gesellschaft ist die Grundbedingung für Freiheit des Einzelnen. Erst, wenn die Menschen ein gehaltvolles Leben

kreieren können, wobei sie ihre individuellen Möglichkeiten und Fähigkeiten entwickeln, entsteht wirkliche Freiheit.

Eine solche Gesellschaft wäre eine, die durch offene Zugänge, umfassende Mitwirkung, relative Gleichheit, Vielfalt und Regeln und Maße gekennzeichnet ist, die gemeinsam abgestimmt werden. Wo intensiv und kontrovers gerungen wird um die besten Lösungen. Wo alle an diesen Diskursen teilnehmen können und Zugang zu Bildung und Wissen haben. Das gute Leben hat sicher einige Merkmale, die universelle Geltung haben: Es besteht darin, Liebe und Freundschaft erleben zu können, spielen und experimentieren zu dürfen, Sicherheit zu genießen, gesund lange leben zu können. Wahrer Wohlstand hat wenig mit materiellem Wohlstand zu tun (Schor 2011, S. 99ff.; Skidelsky/Skidelsky 2012, S. 145ff.). Wir haben dennoch eine Gesellschaftsordnung etabliert oder zugelassen, die grenzenlose Bereicherung ermöglicht und den gierigen Egoisten Preise verleiht. Wir brauchen aber Grenzen der Maßlosigkeit, Steuern, Regeln und Maße, um wirklichen Wohlstand zu gestalten.

### 3. Selbstgestaltung mit anderen

In einer Welt, die sich sozial konstruiert, die auf relationalen Beziehungen beruht, kann kein Mensch für sich existieren. Er braucht den anderen, um sich zu bestätigen. Ohne Du kein Ich. Alles Sein ist Mitsein. Wir sind immer dazwischen, in between, être avec. »Das Sein ist Singular und Plural zugleich. [...] Es ist auf singuläre Weise plural und auf plurale Weise singular« (Nancy 2004, S. 57). »Man kann nicht mal beginnen, für sich selbst ein anderer zu sein«, beschreibt es Nancy weiter (ebd. S. 107). Wir können uns nur verändern, wenn uns andere anders sein lassen. Es wird häufig von Selbstgestaltung, Identitätsentwicklung und Persönlichkeitsentfaltung gesprochen. Das Selbst kann sich nur in der Relation positionieren, sich finden in der Bestätigung durch andere. Es ist ein »[...] bei sich selbst sein im anderen« (Hegel 1807, S. 145). Entwicklung ist dann gekoppelt an die Anerkennung des Andersseins durch andere. In einer funktionalen Beziehung gibt es hingegen keine Entwicklung, da sie Unsicherheit bedeutet und die klare Über- und Unter-Ordnung in Gefahr bringt. Identität ist dort die Übereinstimmung, die Uniform. Identität in relationalen Beziehungen bedeutet die Einheit in der Vielfalt und damit auch eine Chance auf Erweiterung, auf Entwicklung im Sinne des Zuwachses an Möglichkeiten. Die mögliche Differenz zum anderen in jeglicher individuellen Ausprägung schafft die Würde im Sinne Immanuel Kants (Kant 1907, S. 432ff.). In der Vielfalt singular sein zu dürfen, schafft die Freiheit. Sich nur selbst zu sehen, sein Selbst zu überhöhen, trennt uns von anderen und begrenzt die Möglichkeiten. Die Autonomie des Menschen eröffnet sich paradoxerweise in der Mitgestaltung. Das Selfie als neue

Volkskrankheit zeugt von der Selbstbezogenheit (»ich vorm Eiffelturm, ich und der Promi«), die Selbstoptimierungsanstrengungen und transhumanistische Ideen zeigen die Überhöhung des eigenen und die Vorbereitung auf den Kampf gegen andere um soziale Vorrechte und Anerkennung. Die Theorie der *Six Degrees* hingegen weist auf die Chance, seinen Handlungsspielraum zu erweitern, indem man sich verbündet (Milgram 1967). Wir sind verbunden (*connected*) mit allen anderen und können bis zur Hälfte gehen, benötigen aber die anderen für die Verbindung und Verschränkung, die Mit-Gestaltung (Watts 2004; Christakis/Fowler 2010). Die Wirksamkeit erscheint so durch Kooperation viel größer.

Selbst-Bildung und die Entwicklung von Kompetenzen kann das Individuum nicht allein betreiben. Erstens gelingt das Lernen in Interaktion, im Diskurs, erheblich besser. Zudem bedarf die Kompetenz der Anerkennung durch andere. Wobei diese Wertschätzung wiederum Impulse zur weiteren Entwicklung gibt. Der Akteur gewinnt Kompetenz zudem über verbesserte Beziehungen zu sich selbst, zur Natur und zu den Dingen. Es sind dies alles relationale Bedingungen. Man kann gegen die Natur gestalten, ihr etwas abringen wollen oder sie gar ignorieren. Die Gestaltung leidet darunter jedoch und wird nicht von Dauer sein. So wandeln sich Gestalter sinnvollerweise zu Moderatoren und Coachs, statt selbstbezogene Artefakte in die Welt zu setzen, die den Nutzeransprüchen kaum genügen oder den natürlichen Erfordernissen nicht genügen.<sup>1</sup>

Es lassen sich zwei wesentliche Beziehungsarten unterscheiden, die Funktion und die Relation. Funktionale Beziehungen sind eineindeutig. Akteur A beschreibt Akteur B, gibt ihm Anweisungen. Es ist eine voraussagbare Beziehung mit klaren Strukturen, hierarchisch, anweisend, starr und eindimensional. In der Synergetik spricht man von Versklavung anderer. Ein oder wenige Akteure bestimmen die Wirklichkeit der meisten anderen. Sie schränken die Entscheidungs- und Entwicklungsmöglichkeiten der anderen ein. Diese funktionale Beziehung kann nur unter spezifischen Randbedingungen »funktionieren«. Es sind Situationen der Eindeutigkeit, Linearität, Stabilität und Überschaubarkeit. In paradoxen, komplexen und dynamischen Situationen erwiesen sich diese Systeme als zu wenig entwicklungsfähig und umgestaltbar. Häufig wird in solchen Systemen mit Angst und Unsicherheit sowie allumfassender Kontrolle gearbeitet. In der kapitalistischen wie in der sozialistischen Gesellschaft wird der eindimensionale Mensch allerdings mit unterschiedlichen Vorzeichen erzeugt; im Kapitalismus sind es die konsumierenden Massen, im sozialistischen System

---

1 Eines der jüngeren Beispiele für egozentrische Architektur ist das so genannte *Walkie Talkie* Hochhaus in London. Es wirkt wie ein Brennglas und erhitzt die umliegenden Häuser, es sieht für die meisten unproportioniert aus und erzeugt erhebliche Fallwinde. ([www.bbc.com/news/uk-england-london-23930675](http://www.bbc.com/news/uk-england-london-23930675) [01.08.2015])

sind es die verzichtenden Massen. Wenn es in einem System um das ewige materielle Wachstum geht, dominiert im anderen die mangelnde Entwicklung. In beiden Gesellschaftsformen bedient sich eine Elite an den Massen. Was wir bisher an Kommunismus erlebt haben, ähnelt eher einem Staatskapitalismus, wo das Miteinander eher in einem Nebeneinander bestand. In beiden Gesellschaftsformen geht es um die Mehrung des Kapitals einer herrschenden Schicht und eine Einschränkung der Mitgestaltung durch die Masse. Die Relation ist hingegen uneindeutig, mehrdeutig, wandelbar, flüchtig. Es können sich jederzeit neue Merkmale und Eigenschaften entwickeln, insbesondere, wenn mehrere Akteure in offenen Beziehungen interagieren. Diese Beziehungsform ist heterarchisch, nicht-trivial, kontingent, also unvorhersehbar in dem Maße, wie sie offen ist.

#### **4. Mitwelt gestalten: Sinn entsteht nur gemeinsam**

Gestalten in der sozialen Welt ist immer ein Mitgestalten, wenn man von Relationalität ausgeht. Schon der Künstler Marcel Duchamp beschreibt den kreativen Akt als eine Interaktion von unabhängigen Polen, zwischen Künstler/Gestalter und Publikum/Nachwelt/Beobachter (Duchamp 1992, S. 9f.). Diese Pole sind gleichberechtigt an der Werkkonstruktion beteiligt. Beide Seiten sind in unterschiedlicher Form in die Gestaltung/Konstruktion involviert. Gestalter wollen durch das Werk ihr Ziel erreichen. Die Rezeption hingegen entwickelt eine Wahrnehmung, eine Sichtweise, eine Kritik oder eine Wertschätzung. Readymades, also vorgefundene Alltagsgegenstände, die zuerst von Marcel Duchamp und anderen Dadaisten zur Kunst erhoben wurden, können als passende Beispiele für den relationalen Kurationsprozess dienen. Es sind Kunstobjekte gerade nicht, weil ein Gestalter maßgebliche Veränderungen am Objekt vornahm, sondern, weil sie in einen zweckfreien, anderen und oft provokativen Kontext gesetzt wurden. Erst im Austausch mit dem Betrachter kann aus ihnen ein Kunstwerk werden. Es ist nicht alles Kunst, was irgendwie präsentiert wird, und es ist nicht jeder Mensch ein Künstler. Dennoch hat wohl jeder Mensch das Potenzial. Jeder Mensch wird als Künstler geboren, doch später sind bei vielen der Geist und die Hände gebunden. Auch in Innovationsprozessen haben wir diese Konstellation. Viele Akteure könnten erfinden und kreieren, lassen es aber bei sich nicht mehr zu. Eine Idee wird zur Innovation erst durch die Wahrnehmung des Nutzers, die Anerkennung der Novität und die folgende Adaption. Der gesamte Prozess der Gestaltung ist dabei hoch kontingent. Es ist ungewiss, wie ein Werk gestaltet werden kann, wie es ankommt, rezipiert wird, in welchem sozialen und physischen Kontext es erscheint. Am Kunstmarkt, in der Forschung wie auch in der ökonomischen Praxis sind diese offenen, oft überraschende

Ergebnisse erzeugenden Verläufe zu beobachten. Relationale Netzwerke erzeugen die Bedingungen, unter denen kreative Akte, Entwicklungen und Innovationen überhaupt möglich sind. In funktionalen Prozessen sind Erfindungsreichtum und Kreativität hingegen nicht erwünscht und auch nicht wahrscheinlich. Häufig wird hier Angst und Unsicherheit verbreitet, es wird kontrolliert, dass eben nichts passiert, nichts divergiert. Sprachlich wird die Pseudogestaltung deutlich in Form von »Maßnahmen«, die ergriffen werden oder es werden Innovationen ohne wirklichen Neuigkeitsgrad vorgestellt, wie es in weiten Teilen der Markenindustrie üblich ist. Es gibt egozentrische Architekten, die am liebsten ungestört von Einsprüchen und Nutzerwünschen (in den Demokratien) ihre Unikate in die Welt (in Diktaturen) setzen. Es sind Designer und Ingenieure, die Produkte mit dem Rücken zur Welt gestalten. Es sind arrogante Gestalter, keine Mitgestalter.

## 5. Der systemische Gestaltungsprozess

Interaktive Wertschöpfung und *Open Innovation*, die *Maker Culture* sind Beiträge zur Wiedergewinnung der Handlungsfähigkeit für alle Beteiligten und des intensiven Austausches. In diesen Gestaltungsprozessen werden verschiedene Akteure mit ihren Interessen und Sichtweisen, ihrem Können und ihren Ideen einbezogen und somit mit der Welt und nicht gegen die Welt gestaltet. Der *Solution Cycle* ist eine Prozessgestaltung in acht Phasen, die das Vorgesagte berücksichtigt, also die Relationalität, die Beobachtung höherer Ordnung, die Problematik der Kontingenz und der Intervention sowie die multiplen Realitäten integriert (Bergmann 2014). Es ist auch in der systemischen Theorie und Praxis bekannt, dass nicht wahllos und beliebig und nach Maßgabe einzelner Akteure eingegriffen werden darf. Es ist dennoch wichtig, durch Lenkung über vereinbarte Regeln und Moderation die Prozesse zu handhaben. Der Verlauf lässt sich in die Modi Diagnose, Therapie und Reflexion mit insgesamt acht Phasen einteilen.

### 5.1 Diagnose des Systems

Eine systemische Diagnose untersucht die Relationen, die Interaktionen und Kommunikationen. Es wird insbesondere beobachtet, dicht beschreiben und durch systemische Fragen Provokationen oder Verstörungen initiiert, um das System durch die ausgelösten Reaktionen besser beobachten zu können. Vor dem Gestalten kommt das Verstehen und multiperspektivische Erkennen (Phase eins). In den Wirtschaftswissenschaften klassischer Bauart erscheint das nicht

selbstverständlich, in der Praxis des Wirtschaftens schon gar nicht. Dennoch ist es notwendig und sinnvoll, vor dem Versuch der Gestaltung eine lange Phase des Erkundens und Beobachtens zu durchlaufen. Die eine Welt wird durch individuelle Unterscheidungen begriffen. Es sind immer Sichtweisen in der Welt, die sich eben dadurch unterscheiden, dass diese Unterscheidungen unterschiedlich getroffen werden. Insofern gelingt es, die Systemlogik zu verstehen, indem man die Unterscheidungen oder auch die Entscheidungen der Akteure untersucht. Also schaut, wie von wem welche Entscheidungen getroffen und vollzogen werden. Dabei sind nahe liegend die unentscheidbaren Fragen diejenigen, die relevant entschieden werden können (v. Foerster 1993, S. 73). Es geht also hauptsächlich darum, diese besonders bedeutsamen Entscheidungswege zu beobachten und zu dechiffrieren.

## 5.2 Gestalten gestalten

Erst wenn klar ist, welche gemeinsamen »Probleme« angegangen werden sollen, welches Ziel und welche Vision angepeilt werden (Phase zwei), ist es möglich, speziell für den Fall Lösungsideen zu kreieren. Diese Kreation (Phase drei) gelingt umso mehr, je mehr Wege begangen, je mehr von angestammten Denkweisen Abstand genommen wird. Die wesentlichen Stichworte dazu sind Abduktion, Irritation und Serendipität. Durch Abwege und Abstand gelangt man eher zu wirklich neuen Ideen. Künstlerisches Schaffen bedient sich der Abduktion, also der Wegführung, Abschweifung, um auf Umwegen erweiterte Erkenntnisse zu gewinnen (die Prinzen von Serendipität kamen nur auf Umwegen zum Ziel und machten bei ihrer Reise viele überraschende Entdeckungen) und auch einen Zugang zum Unbewussten, zur Intuition zu öffnen. Gerade in einigen Formen der modernen Kunst, bei emergenter, abstrakter Malerei oder musikalischer Improvisation entsteht auch Ungeplantes und wirklich Neues. Die Wahrnehmung wird entgrenzt, die Möglichkeiten erweitern sich.

Die Bewertung (Phase vier) der dann reichhaltig erzeugten Ideen und Ansätze geschieht ebenfalls interaktiv und macht den Erfolg wahrscheinlicher. Es ist eine mitwirkende, plurale Bewertung nach diversen Kriterien von vielen unterschiedlichen Akteuren.

Die Intervention, das praktische Verändern (Phase fünf) geschieht, passiert auch durch Nicht- Handeln oder reines Beobachten. Die Intervention in die Beziehungsstrukturen ist unübersehbar, in ihren Wirkungen kontingent. So beklagen sich einige Eltern darüber, dass ihre Erziehung bei den Kindern nicht die erwünschten Resultate erzeuge. Dennoch ist Erziehung als Intervention hoch wirksam, nur eben in den Folgen nicht voraussehbar. Gute Erziehung besteht in guter Beziehung. Es erscheint deshalb besonders bedeutsam, die Aktionen, die

Gestaltungen plural und interaktiv zu entwickeln. Der einzelne Akteur darf gar nicht in die Lage kommen, unübersehbare Folgen auszulösen, die er nicht verantworten kann. Für sinnvoll erachten die meisten Menschen auch Regelungen wie zum Beispiel die Geschwindigkeitsbeschränkungen im Straßenverkehr oder Regeln in Finanzmärkten. Menschen müssen geschützt werden vor ihrem individuellen Unverstand. Und es muss klar werden, dass alleine nicht sinnvoll gestaltet werden kann.

Flow (Phase sechs) entsteht, wenn wir in Harmonie mit unseren entfaltenen Fähigkeiten und den Herausforderungen agieren, wenn wir im Einklang mit unserem Unbewussten handeln und entscheiden. Jegliche Gestaltung ermöglicht also den individuellen Flow, den Einklang mit sich und der Mitwelt. Freiheit ist hier die Möglichkeit, auch gegen etwas entscheiden zu können, was man nicht möchte. Freiheit heißt zudem, in der Lage zu sein, sich für seine Entwicklung mit anderen entscheiden zu können. In allen Beziehungsbereichen kann man Verbesserungen einleiten. Wenn der Mensch eine bessere Beziehung zur Natur entwickelt, dann hat das auch positive Auswirkungen auf die Beziehung zu anderen Menschen. Wenn man sich die Dinge wieder aneignet, sie mitgestalten und pflegen kann, dann liefert das auch einen Beitrag für die Beziehung zur Natur in Form von Ressourcenschonung. Auch die Neurobiologen sagen, dass es möglich ist, die präfrontalen Bereiche unseres Gehirns zu trainieren und eine stärkere Impulskontrolle zu entwickeln. Wir können an uns selbst arbeiten, uns kultivieren und mäßigen. Insbesondere, wenn wir Response erfahren auf unser Verhalten, dann ist eine wechselseitige Regelung möglich. Wichtig erscheint aber auch, einen sozialen und gesellschaftlichen Kontext zu schaffen, der die Kultivierung erleichtert, also jeweils für die Antwort der Mitwelt sorgt. Alle Verbesserungen der Kommunikation zwischen Menschen haben positive Auswirkungen auf alle Beziehungsebenen mit der Mitwelt. Durch systemische Gestaltungen lassen sich Kontexte modellieren, die gute Beziehungen wahrscheinlicher werden lassen. Dabei kann man vor allem mit der Sprache modellieren. Sprache erzeugt Schwingungen und formt die Mitwelt. Es ist deshalb besonders wichtig, behutsam und empathisch zu kommunizieren. Andere resonante Strukturen bilden die Organisationselemente (besonders die Größe von Systemen), die Bewertungs- und Kontrollprozesse sowie die Zeitgestaltung, die Architektur und die umgebenden Dinge.

### 5.3 Reflexion: Lernen über Gestalten lernen

Eine Welt so zu gestalten, dass sie lebenswert wird, nicht nur für einen selbst, das bedeutet Gestalten im Einklang der Mitwelt. Es geht hier um ein Lernen höherer Ordnung, das zur Stärkung der Problemlösefähigkeit des Systems beiträgt

(Phase sieben), bevor die Prozessgestaltung rückblickend und würdigend beendet wird (Phase acht). Wir erzeugen Sinn nur gemeinsam (Nancy 2015, S.64). Die Wege und Lösungen zu Eutopien als positive Vorstellungen vom Zusammenleben folgen keinem *grand design* und keinem *volonté générale*. Denn wer sollte sie entwerfen? Der Weltgeist stellt sich wohl eher im Dialog her. Die Demokratie, wie wir sie heute kennen, schafft kaum Sinn. Die Demokratie ist keine wirkliche Mitgestaltung, kein Modus zur kollektiven Sinnerzeugung. Sie steht eher unter Druck, ganz abhanden zu kommen. Wir wissen heute nur so viel: So wie bisher kann es nicht weiter gehen. Die Zivilisation benötigt ein neues *Operating System*. Der frei flottierende Kapitalismus sieht nur die Freiheit für Investoren und Konzerne vor.

Wir sollen ja gerade nicht in der Lage sein mitzugestalten. Wir werden verängstigt und prekär beschäftigt, um keinen Handlungsspielraum zu haben. Zudem verlieren Menschen im Geschäftemachen und der allgegenwärtige Konkurrenz den Bezug zur Welt. »Die Reichen leiden wie die Armen, auch wenn die Armen sich ihres Unglückes normalerweise eher bewußt sind« (Dworkin 2012, S. 711).

Wir sollten quer zum System leben, erfinden und lieben, Mitgefühl und Achtsamkeit entwickeln. So lässt sich die Angst und Unsicherheit überwinden und das gute Leben gemeinsam gestalten. Es kann mir gut ergehen, weil ich von Krankheiten verschont bleibe, in einer freundlichen Mitwelt leben darf, materiell und seelisch unterstützt werde und Bildung erfahre. Zahlreiche förderliche oder einschränkende Parameter meines Lebens sind nicht von mir selbst bewirkt. Extrem Vieles hängt davon ab, in welche sozialen und ökologischen Mitwelten ich geboren werde. Wenn sich mir gute Chancen darbieten, habe ich die Verpflichtung, nach meinen Möglichkeiten etwas daraus zu machen, meine Talente zu entwickeln, meine Fähigkeiten zu erweitern und gute Beziehungen zu entwickeln, zu mir, zur Natur und den Mitmenschen. Ein Leben erhält erst seinen Wert, wenn es für die Mitwelt gelebt wird. Der vermeintliche Wohlstand kann die Defizite nicht ausgleichen. Ein selbstsüchtiger Mensch wird die Folgen seines Handelns vielleicht verdrängen können. Damit sind sie aber nur ins Unbewusste verlagert und schränken unser Wohlbefinden ein. Gerade Menschen, denen es durch die Geburt an einem friedlichen, wohlständigen Ort mit besten Bedingungen gut ergehen kann, haben die Verpflichtung zur Großzügigkeit und Gabe. Egozentrik, Gier nach Geld und Macht führen zur Isolierung von der Mitwelt und verhindern ein geglücktes Leben. Im gegenwärtigen und vorherrschenden Wirtschafts- und Gesellschaftssystem werden die Akteure, Institutionen und Staaten besonders gut beurteilt, die am meisten ökonomischen Gewinn für sich selbst schaffen und dabei Werte massiv zerstören, plündern und rauben. Die »Performer« zerstören Beziehungen zu anderen Menschen, zur Natur zu den Dingen und letztlich zu sich selbst, weil sie sich zur

Ausnutzung aller Vorteile animiert sehen. Auf Dauer zerstört diese »Werttheorie und -praxis« alle Werte. Wir müssen dahin kommen, gemeinsam Werte für alle zu bilden und die Bewertungskriterien und die Bewertung selbst gemeinsam zu entwickeln.<sup>2</sup> Man kann mit den Räubern und Plünderern nur Mitgefühl empfinden. Diese »Geldigen« rennen im Hamsterrad, das durch ihre eigene Gier angetrieben wird. Sie sind abhängig vom Geldmachen und immer mehr Geld machen. Sie leben kein gelungenes Leben, sondern kreisen in ihrer öden Welt.

## 6. Resilienz – Uns auf alles vorbereiten

In einer kontingenten, vernetzten Welt müssen wir mit Paradoxien und Überraschungen leben. Rein auf Effizienz und Rendite orientierte Systeme sind zu eindimensional und begrenzen die Möglichkeiten durch Zwang und Beschleunigung. Resiliente Systeme und Akteure haben Reserven, bauen ein Reservoir an Möglichkeiten auf, kreieren in Muße, stärken den Zusammenhalt und Austausch. Das wichtigste Ziel resilienter Systeme und Akteure sollte es sein, ein möglichst stressfreies Leben zu ermöglichen. Systeme, in denen Menschen extreme Existenzängste haben, unter Druck stehen, in Bann gehalten werden, können in der zukünftigen Welt kaum bestehen. Es ist nicht einfach, in den Kontexten entfesselter Ökonomie gewaltfreie Kommunikation, Kreativität und Konfliktlösung zu betreiben. Wir brauchen Sphären der Kooperation, der Toleranz, der Inspiration, der Lebenslust und Verständigung mit solider Absicherung aller Menschen. Die beste Basis wäre eine angstfreie Gesellschaft, wo Menschen sich unterstützen, wo die Existenz bedingungslos gesichert ist. Wo Menschen erproben, entdecken, und experimentieren dürfen, wo sie ihre Handlungs- und Entscheidungsfreiheit wieder erlangen können.<sup>3</sup> Freiheit gibt es nur in Verbindung mit Gleichheit.

---

2 Die vorherrschende Ökonomie ist zur Rechtfertigungslehre der weltweiten Wertezerstörung degeneriert. Die Managementlehre tendiert zur reinen Reichtums- und Plünderungskunde. Die USA leben zum Beispiel in extremem Maße auf Kosten anderer Länder, selbst Deutschland verdient an den Kredit finanzierten Importen mediterraner Länder.

3 Zahlreiche Ideen zu einer solidarischen und ökologischen Gesellschaft und Wirtschaft habe ich in zwei Büchern mit meinem Freund und Kollegen Jürgen Daub zusammengetragen (vgl. Bergmann/Daub 2012 und 2015). In unserem Projekt Scoutopia ([www.scoutopia.org](http://www.scoutopia.org)) versuchen wir, Anstöße zur Mitweltgestaltung zu geben. Allen Mitwirkenden am Projekt sowie am Lehrstuhl ([www.inno.uni-siegen.de](http://www.inno.uni-siegen.de)) bin ich zu großem Dank verpflichtet. Besonderer Dank gilt meinem Sohn Robert, der mich täglich in Debatten verwickelt. Feriha Özdemir sei herzlicher Dank für die kritische Korrektur und Ergänzung.

## Literatur

- Barad, Karen (2015): *Verschränkungen*. Berlin.
- Beckett, Samuel (1983): *Worstward Ho*. Dublin.
- Bergmann, Gustav (2014): *Kunst des Gelingens* 3. Aufl. Sternenfels.
- Bergmann, Gustav/Daub, Jürgen (2012): *Das menschliche Maß – Entwurf einer Mitwelt-ökonomie*. München.
- Bergmann, Gustav/Daub, Jürgen (2015): *Die Wunderbare Welt?* Münster.
- Christakis, Nicholas A./Fowler, James H. (2010): *Connected*. Frankfurt.
- Duchamp, Marcel (1992): *Der kreative Akt*. Hamburg.
- Dworkin, Richard (2012): *Gerechtigkeit für Igel*. Berlin.
- Foerster, Heinz v. (1993): *Kybernetik*. Berlin.
- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich (1807): *System der Wissenschaft*. Erster Teil: Die Phänomenologie des Geistes. Bamberg u. a. (Volltext unter [www.zeno.org](http://www.zeno.org)).
- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich (1930): *Vorlesung über der Philosophie der Weltgeschichte*. Werke Bd. 12. Leipzig.
- Hayek, Friedrich A. v. (2011): *Der Weg zur Knechtschaft*. München.
- Kant, Immanuel (1907): *Die Metaphysik der Sitten*. *Metaphysische Anfangsgründe der Tugendlehre*. 1798, Kants gesammelte Schriften, hrsg. v. der Königlich Preußischen Akademie der Wissenschaften. Band VI. Berlin.
- Milgram, Stanley (1967): *The Small World Problem*. In: *Psychology Today* 1 (1), S. 61–67.
- Mouffee, Chantal (2014): *Agonistik*. Berlin.
- Nancy, Jean-Luc (2004): *Singulär plural sein*. Zürich.
- Nancy, Jean-Luc (2015): *Demokratie und Gemeinschaft*. Im Gespräch mit Peter Engelmann. Wien.
- Nussbaum, Martha (1999): *Gerechtigkeit oder das gute Leben*. Frankfurt.
- Schor, Juliet (2011): *True Wealth. How and why millions of Americans are creating a time-rich, ecologically light, small-scale, high-satisfaction economy*. London.
- Sen, Amartya (1985): *Commodities and Capabilities*. Amsterdam.
- Sen, Amartya (2005): *Human Rights and Capabilities*. In: *Journal of Human Development* 6 (2), S. 151–166.
- Skidelsky, Robert/Skidelsky, Edward (2012): *How much is enough?* New York.
- Watts, Duncan (2004): *Six Degrees. The Science of a Connected Age*. New York.