

0. Vorwort: Das Wunder der Organisation – Menschen zwischen Pflichten und Emotionen

Zum Geleit:

„Hilf Anderen, dann wird Dir geholfen !“ (Volksmund)

„Halte Niemanden für dümmer als Du selber bist!“

meines Wissens ein Ausspruch von Klaus von Dohnanyi (deutscher Politiker (SPD). 1972 bis 1974 Bundesminister für Bildung und Wissenschaft und von 1981 bis 1988 Erster Bürgermeister der Freien und Hansestadt Hamburg

0.1 Erich Kästners „Die Entwicklung der Menschheit“

(Aus: <http://www.buecherlesung.de/pdf/Entwicklung-Erich%20Kaestner.pdf>
„Gesang zwischen den Stühlen“, Atrium-Verlag)

Einst haben die Kerls auf den Bäumen gehockt,
behaart und mit böser Visage.
Dann hat man sie aus dem Urwald gelockt
und die Welt asphaltiert und aufgestockt,
bis zur dreißigsten Etage.

Da saßen sie nun, den Flöhen entlohn,
in zentralgeheizten Räumen. Da sitzen sie nun am Telefon.
Und es herrscht noch genau derselbe Ton
wie seinerzeit auf den Bäumen.

Sie hören weit. Sie sehen fern.
Sie sind mit dem Weltall in Fühlung.
Sie putzen die Zähne. Sie atmen modern.
Die Erde ist ein gebildeter Stern
mit sehr viel Wasserspülung.

Sie schießen die Briefschaften durch ein Rohr.
Sie jagen und züchten Mikroben.
Sie versehn die Natur mit allem Komfort.
Sie fliegen steil in den Himmel empor
und bleiben zwei Wochen oben.

Was ihre Verdauung übrigläßt,
das verarbeiten sie zu Watte.
Sie spalten Atome. Sie heilen Inzest.
Und sie stellen durch Stiluntersuchungen fest,
daß Cäsar Plattfüße hatte.

So haben sie mit dem Kopf und dem Mund
Den Fortschritt der Menschheit geschaffen.
Doch davon mal abgesehen und
bei Lichte betrachtet sind sie im Grund
noch immer die alten Affen.

Bei aller humoristischer Wirkung werden auch hier einige Vorstellungen deutlich, die in unterschiedlichsten Modellvorstellungen, Diskussionen und Streitigkeiten eine Rolle spielen:

- Sind Evolution und Fortschritt miteinander vereinbar?
- Was ist Fortschritt (Natur, Kultur, Zivilisation, Technik, Wirtschaft, Wissenschaft, Politik usw.)?
- Ist der Fortschritt immer von Vorteil?
- Ist der Mensch Gefangener seiner Veranlagung („Männer zur Jagd“ – „Frauen ins Heim“)?

Kann der Mensch mit seiner Veranlagung den Fortschritt überhaupt organisieren und beherrschen? In dem Moment, wenn kulturelle Bewertungen einfließen (Fortschritt als Verlust natürlichen Lebens, Emanzipation als Befreiung der Frauen aus geschichtlicher Männerdominanz), werden Argumente zu subjektivierten und mehr oder weniger nachdrücklichen Gruppennormen (Man kann/soll/muss sich für etwas entscheiden, ggf. werden Normen gebildet oder Gesetze verabschiedet.), ohne dass die jeweilige Meinung einer systematisch-operationalen Beweisfähigkeit (Axiomatik, Logik usw.) unterliegen muss.

Emotionaler – häufig negativ – können solche Unstimmigkeiten werden, wenn Dogmatismen, Weltanschauungen, Parteistandpunkte und andere Überzeugungen dazu kommen. Das kann in Grenzbereichen die Menschen bis zum Fanatismus aufwiegeln und in ihrer Meinung bis zu irrationaler Besessenheit erstarren lassen.

0.2 Was soll erreicht werden?

Ich erwarte nicht, dass der Leser diese Abhandlung wie ein interessantes und spannendes Buch in einem Rutsch von vorn bis hinten liest.

Der wissenschaftlich kompetente Fachmann wird sich vermutlich mit tiefgründigerer Literatur beschäftigen.

Es geht mir um die Interessierten, denen Fachliteratur zu schwierig und populärwissenschaftliche Werke nicht mehr ausreichen.

Der Leser kann sich je nach Interesse von Insellösung zu Insellösung durcharbeiten, bis er irgendwann auch die Verbindungen zwischen den Inseln erkennt und versteht.

Um Psycho-Soziale Strukturen und Prozesse in Organisationen zu beschreiben, zu untersuchen, zu analysieren und für die Organisations- und Personalentwicklung nutzbar zu machen, ist eine strenge Trennung der Disziplinen (Wissenschaftsgebiete) unzureichend. Wirklich aussagefähig ist nur die interdependente Behandlung des jeweiligen menschlichen Verhaltens im Zusammenhang mit dem Aufbau und den Funktionen informeller und formeller Organisationsgebilde bzw. –systeme aus der interdisziplinären Sicht vieler Wissenschaftsperspektiven.

Leider gibt es auch in den Wissenschaften eine Vielzahl von Definitionen und Erklärungen für die gleichen, ähnliche, sich überschneidende und manchmal auch sich widersprechende Begriffsinhalte. Das wird sich vorerst auch nicht ändern, weil unterschiedliche Auffassungen, Rahmenbedingungen und Umfeldler vorliegen.

Was ist z.B. ist der Unterschied zwischen Stimmung und Emotion?

- Dabei ist Stimmung zunächst ein **Zustand, wie ein Mensch sich fühlt**,
- und Emotion eine **Gefühlregung, die mit Gefühlsäußerungen verbunden ist**.

Aber es gibt unterschiedliche Interpretationen:

- (1) So gibt es eine integral **verbindende Definition**. Ein Stimmungszustand kann Voraussetzung für eine Emotion sein, aber auch eine Emotion für einen Stimmungszustand. Dabei gibt es quantitative und qualitative Überscheidungen.

Emotionen (Gefühlsausbruch) und Stimmungen (Gemütsverfassung) haben Folgen für das eigenen (subjektiven) überwiegende Gefühl (positiv, negativ) für eine Situation oder für Situationsfolgen.

Danach gehören Stimmung und Emotion zu den psycho-sozialen Phänomenen, aber es sind zwei Seiten der gleichen Medaille, die Kennzeichen des „eigentlichen Menschseins“ sind, weil sich dem niemand ganz entziehen kann. Zwar kann ein denkender Mensch sich nach außen hin beherrschen und so tun, „als wenn alles ganz normal sei“, aber „wie es da drinnen aussieht,...“. Es gibt Reaktionen: Große Freude (Euphorie) und Glücksempfinden (Ekstase) einerseits wie Ärger und Wutausbruch (Affekt), Verzweiflung (Resignation) und große Trauer (Depression) andererseits lassen niemanden ganz kalt.

Emotionen und Stimmungen wirken aufeinander wechselseitig. Der wirksame Einfluss liegt im Prinzip auf einer Skala zwischen von 0 bis 100 %. Kaum erkennbare Nuancen (geringes Lächeln oder Stirnrunzeln) können eine emotionale Folge auf Stimmungszustände sein, Situationsfolgen (wie Streitigkeiten, Konflikte und auch Kriege) können die emotionale Wirkungen auf Stimmungen verstärken (Rache, Vergeltung) oder auch mindern (emotionale und stimmungsbedingte Einsichten in die Unergiebigkeit); das gilt bei positiven Eindrücken (Erfolg im Beruf, Glück in der Liebe, ausgeglichenes Familienleben usw.) in ähnlicher Weise.

- (2) Anders folgende Definition **als sachlich getrennte Zustände**:

Aus auszugsweise: <http://rcswww.urz.tu-dresden.de/~cogsci/pdf/emotionen01.pdf>
Einführung in die Emotionspsychologie, Definitionen, Klassifikationen, Theorien,
von André Meixner, Technische Universität Dresden

> ... Emotionen sind zeitlich datierte, konkrete einzelne Vorkommnisse von zum Beispiel Freude, Traurigkeit, Ärger, Angst, Eifersucht, Stolz, Überraschung, Mitleid, Scham, Schuld, Neid, Enttäuschung, Erleichterung sowie weiteren Arten von psychischen Zuständen, die den genannten genügend ähnlich sind ...

... Stimmungen haben gegenüber Emotionen eine geringere Intensität, eine längere Dauer und ihnen fehlt die Objektgerichtetheit ... Waldspaziergang im Dunkeln ... ängstliche Stimmung ... <

- (1) und (2) sind sachlich unterschiedliche Auffassungen, die von jeweils anderen Sichtweisen ausgehen und daher auch zu anderen voneinander abweichenden Begriffen kommen:

- (1) Zusammenhang von Stimmung und Emotion;
(2) Zeitliche Dimension.

Es gibt noch mehr solcher formal und/oder sachlich abweichender Begriffsbildungen: Sie können sich ganz oder partiell überschneiden oder ausschließen.

Entscheidend sind nicht die unterschiedlichen Definitionen, sondern dass der Leser im jeweiligen Zusammenhang weiß, was gemeint ist.

0.3 Fortschritt als Entwicklungsmaßstab

0.3.1 Was ist ein Fortschritt?

Auszugsweise aus: <http://www.fortschritt-weltweit.de/de/projekt>
© 2009 GTZ | Alle Rechte vorbehalten.

> ... Your vision of a better world, your drive to promote dialogue and inclusion, as well as hard work made the beautiful wonder of the Fortschritt conference come true

**Alexander Songal, Abteilungsleiter für Internationale Beziehungen der Gebietsduma Kaliningrad.
Teilnehmer am Fortschrittsprojekt**

... Kultur beeinflusst Entwicklung. Diese Erkenntnis ist nicht neu. Kulturelle Faktoren spielen seit jeher eine große Rolle in der internationalen Zusammenarbeit. Nachhaltige Entwicklung baut nicht nur auf den Pfeilern Ökonomie, Ökologie und Sozialem auf, sondern auch auf der kulturellen Dimension. Vor diesem Hintergrund trafen die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH und das Goethe-Institut mit der Frage nach dem Fortschrittsbegriff in unterschiedlichen Kulturen offenbar den Nerv der Zeit ...

... Fortschritt kann verstanden werden als Vermischung der besten Eigenschaften aller Weltkulturen. André Strauss, Deputy Director of the Government (Arts and Culture Programmes) in Namibia. Teilnehmer am Fortschrittsprojekt

... Irritationen, Aha-Momente, Aufbegehren, Missverständnisse und Zustimmung begleiteten die Diskussionen überall auf der Welt. Sicher ist: das Projekt ist für die Internationale Zusammenarbeit nicht abgeschlossen, denn die Gestaltung unserer Zukunft wird ein Aushandlungsprozess bleiben - politisch, wirtschaftlich, ökologisch, sozial und kulturell. Es lohnt sich also, die Frage nach dem Fortschritt zu stellen und immer wieder neu darüber ins Gespräch zu kommen ... <

- Eine **Vision für den Fortschritt** ist eine Vorstellung davon, was in Zukunft es dem Menschen ermöglicht, **seine Lebensumstände zu verbessern** und in dem Sinne **von quantitativ und qualitativ gesteigerten Mitteln, Leistungen und Gefühlen zu profitieren**. Das konkurriert dann häufig **mit ethischen** (mehr inhaltlichen – auch Ökologie/Umweltschutz) **und moralischen** (mehr formalen – auch Formen der Verhandlung und Beschlussfassung) Bedenken und Widerständen.
- Je nach **kulturellen und zivilisatorischen Status einer Gesellschaft** bedarf es einer **bewussten, aber auch unbewussten (z.B. Menschen/Gruppen, die Dank ihrer Akzeptanz positiven Einfluss haben) Organisation**, um Fortschritts-Strukturen und Prozesse voran zu bringen und zu stabilisieren.
- Das geschieht formal in Form von **Gewaltmonopolen** (von autoritären Systemen bis hin zu Formen der Gewaltenteilung und Demokratie), die **Fortschrittsvisionen und –erkenntnisse aufnehmen, bewerten, organisieren, institutionalisieren und fördern** (Finanzierung, Bildung, Forschung und Entwicklung, wirtschaftliche Nutzung usw.). Die Einrichtung geeigneter Formen von **Konsens- und Kompromissfindung mit abschließender Beschlussfassung** ist Voraussetzung, um berechnete und unberechnete Bedenken und Widerstände aufzunehmen und abzuklären.
- Eine Vision dieser Art kann/sollte **Bezug zur Realität** haben:

Bill Gates hatte die Vision vom Home/Personal Computer (PC), das jeder eine solche IT-Medium an seinem Arbeitsplatz, aber auch zu Hause haben werde: Damals umstritten und belächelt. Heute ist die Entwicklung sehr viel weiter: transportable Laptops bis hin zu Kleinstmodellen mit hohen Leistungsmöglichkeiten im Handyformat.

Ich hatte ca. 1970 Meinungsverschiedenheiten mit einem sehr guten Schachspieler darüber, ob ein Computerprogramm zukünftig in der Lage sein wird, jeden Menschen zu schlagen. Er sagte nein, weil gewisse Strategien und Taktiken (Opfer, Stellungsoptimierung, emotionale Beeinflussung usw.) nicht entsprechend menschlicher Vorstellungsmöglichkeiten programmiert werden könnten.

Damit hat er sicherlich nicht ganz unrecht, aber das braucht das Computerprogramm auch nur eingeschränkt: Seine überlegenen Möglichkeiten, längerfristige Zugfolgen im Voraus zu prüfen, decken rechtzeitig auf, was immer der beste Schachspiele sich vorher gedacht und gewollt hat.

- Andere Visionen haben **keinen oder wenig Bezug zur Realität**. Ihre Förderung ist kritisch zu prüfen und überdenken.

Helmut Schmidt hat einmal gesagt: „Wer Visionen hat, der sollte zum Arzt gehen.“ Das ist ein Wenig überzogen, aber viele Darstellungen sind reine Spekulation (wie Science-Fiction, auch mit Unterhaltungswert – z.B. Raumfahrt mit Überlichtgeschwindigkeit) und wahrscheinlich auch manche Denkmodelle und Ideologien (z.B. „utopischer Sozialismus / Kommunismus“ – weniger, weil er in sich unlogisch wäre, sondern, weil viele – fast alle? – Menschen sowohl von der Veranlagung wie vom natürlichen psycho-sozialen Ego her nicht dafür geeignet sind. Man müsste sie genetisch anpassen.)

Auszugsweise : http://www.fortschritt-weltweit.de/dokumente/others/fortschritt_einfuehrung.pdf

© 2009 GTZ | Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Ulrich Müller-Schöll Gutachter des Fortschrittsprojekts

Der Fortschrittsbegriff: eine Einführung / Fortschritt - ein Phänomen auf internationaler Ebene:

>... Erst das europäische (und amerikanische) 20. Jahrhundert sah im „Fortschritt“ einen Prozess, der ins Unendliche weiterläuft, wobei der Wissenschaft noch bis in die 70er Jahre zugetraut wurde, dass sie binnen kurzem für alle Probleme eine Lösung haben würde: Siedlungen im Weltraum, das Ende aller Krankheiten, einen unerschöpflichen Reichtum an Energie ... Die Macht der Menschheit schien unendlich erweiterbar. Zugleich wuchs die Überzeugung, dass nur ein stetes Wirtschaftswachstum diese Vision des Fortschritts garantieren könne.

An den Folgeschäden bildete sich das Paradigma der „Nachhaltigkeit“: „Fortschritt“ wurde verantwortungsethisch korrigiert, die negativen ökologischen, aber auch die ökonomischen und sozialen Auswirkungen dürfen zu keinen grundlegenden Folgeschäden führen, die die Regeneration des Systems Welt insgesamt betrifft ... <

0.3.2 Maßstab eines positiv definierten Fortschritts im Sinne menschlicher Entwicklung

Als Maßstab für die Wertigkeit menschlicher Entwicklung soll ein **positiv definierter Fortschritt** dienen.

Fortschritt in diesem Sinne:

- **bewusste und gewollte Teilhabe an allen Errungenschaften, Möglichkeiten und Entwicklungen einer gesellschaftlichen Kultur, Zivilisation und werthaltiger Alternativen und Optionen.**
- **Dazu gehört ein Gleichgewicht zwischen den Fortschrittsgruppen und -elementen:**
 - **Technischer und wissenschaftlicher Fortschritt**
 - **Realisierter Fortschritt (Materielle und immaterielle Objekte, Funktionen und Leistungen)**
 - **Kultureller und zivilisatorischer Fortschritt**
 - **Weltanschaulicher und Sinn stiftender Fortschritt**
 - **Gesellschaftlicher und persönlicher Fortschritt**

Beispiele: religiös, philosophisch, ethisch, politisch usw.: Menschenrechte, Freiheit, Frieden, Sicherheit, Gerechtigkeit, Gleichberechtigung, Persönlichkeitsentwicklung, Selbstverwirklichung, Bildungs-, Berufs- und Aufstiegsmöglichkeiten, kulturspezifische Tätigkeitsfelder in allen Kunst- und Repräsentationssparten, im Sport, in der fiktiven und virtuellen Vorstellungs-, Informations- und Kommunikationswelt, keine Ausgrenzung, gruppenübergreifende und familiäre Einbindung und Entwicklung usw.

- **Begrenzung der persönlichen Freiheit dort, wo gesellschaftliche Freiheit und gesellschaftlicher Fortschritt durch Einzel- und Gruppeninteressen gefährdet sind.**

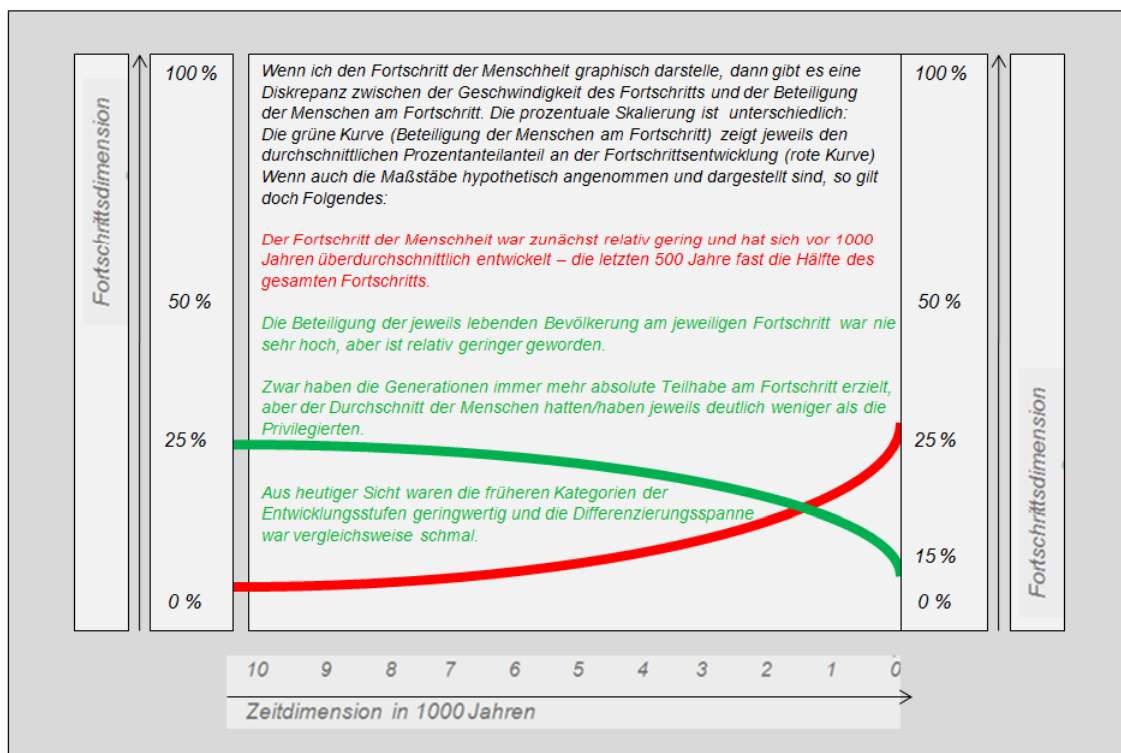
Hinweis: In diesem Zusammenhang sind Systematik-, Ordnungs- und Sicherheitsaspekte für die Orientierung der Menschen zu berücksichtigen; das betrifft Gesellschaftsordnung, Wirtschaftsordnung, Rechtsordnung, Sozialordnung und eine Vielzahl anderer Ordnungen

(Vergleiche: http://www.quizknacker.de/teil_eines_wortes/ordnung.html) wie die dafür verantwortlichen Institutionen und Einrichtungen zur Planung, Realisierung und Kontrolle.

Im Folgenden gehe ich von der **Hypothese** aus,

- **dass die Mehrzahl aller Menschen nicht und nie alle Fortschrittmöglichkeiten erreichen und nutzen kann.**
- Selbst für die **der Anfangsphase der Menschheit** (vor ca. 40.000 – 10.000 Jahr vor unserer Zeit) ohne für uns erkennbaren Fortschritt haben im Durchschnitt maximal 50 % der Bevölkerung den möglichen Nutzen gehabt, die übrigen 50 % blieben auf der Strecke, weil sie nur geringe Entwicklungschancen hatten, wenn sie nicht verhungerten, an Krankheiten starben, ihre Geburt nicht lange überlebten, Opfer von Raubtieren und Rivalen wurden usw..
- Heute sind es **andere Gründe**: Herkunft, Reichtum, Macht, Gewalt, Rücksichtslosigkeit, Bildungsnachteile, alle Spielarten gesellschaftlicher Ausgrenzung, fehlende Verbindungen, mangelndes Durchsetzungsvermögen usw..
- **Möglicher Fortschritt**: Aus heutiger Sicht kennen wir viele Möglichkeiten des Fortschritts, die wir noch nicht in vollem Umfang nutzen können (Arbeitsroboter mit menschenähnliche KI-Systeme, Fusionskraftwerke, Bio- und Gentechnologie, aber auch Verbannung von Kriegen, Terrorismus, Kriminalität, Hunger, Krankheit usw.). So geht man davon aus, dass die Fortschrittskurve, die **seit ca. 1000 Jahren progressiv verlaufen ist, abflachen wird und sich dann degressiv und asymptotisch der 100 % nähert**, was bezüglich des Zeitbedarfs wahrscheinlich in „10.000 Jahren-Schritten“ zu bemessen ist.
- **Genutzter Fortschritt**: Wir gehen von der Hypothese aus, dass die Menschen **im Durchschnitt** von dem jeweils möglichen Fortschritt seit ca. 10.000 Jahren bis heute 15 % des möglichen Fortschritts in Anspruch nehmen (was nicht viel zu sein scheint). Bei ca. 6-7 Milliarden Menschen gibt es mit einem höheren Anteil wenige privilegierte Völker und noch weniger Menschen, deren Teilhabe fast bei 100 % des erreichten Fortschritts liegen kann. Das bedeutet beispielsweise, dass bei 15 % im Durchschnitt 5,6 % der Menschen sich alles leisten können und 94,4 % der Menschen nur 10 % davon.

Wenn auch der Fortschritt (z.B. gemessen am Wohlstand) **absolut zugenommen hat und weiter zunimmt**, ist der **relative Abstand zwischen Gewinnern und Verlierern größer geworden** – nur relativ Wenige vermögen sich fast alle vorhandenen Fortschrittsangebote zu sichern.



Um Missverständnisse zu vermeiden: Der Mehrheit der heute Nicht-Privilegierten geht es besser als dem Durchschnitt der Privilegierten vor 200 Jahren – schon gar nicht vergleichbar mit früheren Perioden.

Nicht nach den Vorstellungen der heutigen Zeit und unvorstellbar für die damaligen Zeit: Wer hatte 1809 bzw. 1810 Autos, Rundfunk-, Fernsehapparate mit Recorderfunktionen, Telefonzugänge mit diversen Netzverbindungen, PCs mit Speichervielfalt, Multimediaanwendungen, virtuellen Modell-, Bild-, Akustik- und Ablaufprogrammen, Internet und „alles digitalen Pi-Pa-Po“, Digitalkamerasysteme, Handys mit PC-, Spiele-, Multitask- und Kommunikations-, Foto- bzw. Video-Services, Navigationsgeräte usw. – nicht einmal AG II (Hartz IV) für wirklich Arme.

Ganz abgesehen von der technisch-wissenschaftlichen Vielfalt in den sich zum Teil überlappenden Feldern, (Vergleiche auch Anhang 2 - Mensch-Maschine-Systeme)

- in eher privaten und sozialen Bereichen (Haushalts-, Gastronomie-, Verpflegungs-, Kühlsystem-, Reinigungs-, Medizin-, Pflege- und Kosmetik-, Textil-, Heizungs-, Lüftungs-, Klima-, Wasser-/Warmwasser-, Recycling-, Energieversorgungstechnik usw.)
- und infrastrukturellen bzw. professionellen Anwendungsfeldern (Agrar-, Werkzeug-, Automatisierungs-, Bergbau, IT-, Textil-, Reinigungs-, Heizungs-, Lüftungs-, Klima-, Wasser-/Warmwasser-, Recycling-, Energieversorgungstechnik Elektro-, Energie-, Fahrzeugbau-, Fernmelde- und Funk-, Gen-, Halbleiter-, Hochfrequenz-, Hochspannungs-, Licht-, Luftfahrt-, Maschinenbau-, Medien-, Medizin-, Metallurgie-, Nano-, Raumfahrt-, Verkehrs-, Vermittlungs-, Meß-/Prüf-, Chemie- und Pharmazietechnik usw.).

Mit anderen Worten: Der Fortschritt hat die meisten Menschen erreicht, aber ihre Beteiligung, z.B. an Einkommen und Vermögen und damit an der Teilhabe gesellschaftlichen und sozialen Fortschritts, ist relativ gesunken, aber absolut gestiegen – das ist schon ein Wunder menschlicher Organisation.

Ob das allerdings aus ethischen und politischen Gründen ausreicht, ist eine dogmatisch-dialektische Bewertung (sozialistisch, kommunistisch, kapitalistisch, sozial marktwirtschaftlich, altruistisch, idealistisch, philosophisch, religiös usw.), die ihre Berechtigung aus den jeweiligen Machtverhältnissen ableitet (autoritär, optional, partizipativ, demokratisch usw.).

Aber es gibt nichts, was nicht was nicht noch verbesserungsfähig wäre, das ist eine Aufgabe der zukünftiger Organisationspflichten.

Bezogen auf die gleichen Maßstäbe und vorausgesetzt, dass das Weltbevölkerungswachstum sich stabilisieren lässt, könnte die Entwicklung sich in den nächsten Jahrtausenden folgendermaßen verändern, wenn organisatorische Prozesse im positiven Sinne wirksam werden:

