

Wertlos und wertvoll

Ökonomie der Werte – Thesen und Orte der Reflexion¹

Autorenversion

Roland Kunkel, Dipl. Volkswirt

Juli 2007

„Management mobilisiert die Ressourcen einer Gesellschaft oder lässt sie brachliegen, es macht aus Rohstoffen überhaupt erst Ressourcen und transformiert sie in ökonomische Werte.“ (F. Malik, S. 50)

Gliederung

1	Vorwort	1
2	Gutes Leben	3
3	Entwicklung eines Reflexionsrahmens	5
3.1	Handlungsebenen in der vertikalen Arbeitsteilung	5
3.2	Kooperations- versus Raubökonomie.....	10
3.3	Verortungsmatrix von Gestaltungskonzepten	14
4	Umriss eines Weltbildes der Nachhaltigkeit	16
4.1	Nachhaltigkeit versus imperiale Projekte	16
4.2	Salutogenese versus Demoralisierung	17
5	Ausblick	19
6	Literatur	22

Vorwort

Soziale Organisationen leiden heute in der Mehrzahl an zu knappen Ressourcen und sinkenden Etats. Zusätzlich haben sie sich mit den Chancen und Risiken der Individualisierung und der Globalisierung auseinanderzusetzen. Seitens ihrer Mitarbeiter sind zuneh-

¹ Dieser Beitrag beruht auf einem Vortrag für die Tagung: Weil nur zählt was Geld einbringt?! Zur Dynamik knapper Ressourcen und den Folgen. Veranstalter: Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv) und Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision der evangelischen Kirche Hessen Nassau (ZOS EKHN). Veröffentlicht in: Weiß, Kersti (2008): Die Dynamik knapper Ressourcen, uni press Kassel

mend_Selbstbehauptungswillen und Veränderungskompetenz gefordert. Ein „Weltbild der Nachhaltigkeit“ – wie es im Rahmen des folgenden Beitrags nachgezeichnet werden soll – sowie die Vergewisserung der eigenen Werte können dabei helfen, in dieser Situation nicht in Resignation und Lethargie zu verfallen, sondern zu versuchen, sich im Sinne dieser Werte aktiv zu engagieren.

Auch das Wissensgebiet der Ökonomie setzt sich mit Werten auseinander – sowohl auf der Mikroebene individuellen Verhaltens als auch auf der globalen Ebene der Weltgesellschaft. Vor allem die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen gesellschaftlichen Handlungsebenen sind dabei von Interesse, da sich hier – in ihren Wechselwirkungen – unser Lebensgefühl spiegelt.

Die Skizzierung eines „Weltbildes der Nachhaltigkeit“ erfolgt mit dem Ziel, die Reflexion eigener Wertmaßstäbe und Sinnbezüge zu unterstützen. Diese Bewertungskriterien sind keinesfalls beliebig oder „gleich gültig“. Spätestens an den sogenannten Konfliktkosten (vgl. Kunkel/ van Kaldenkerken 2006; S. 288) wird immer wieder spürbar, dass wir in gesellschaftlichen Zusammenhängen leben, in denen vermeintliche Verlierer denen, die scheinbar gewinnen, den Sieg sehr teuer machen können. Aus diesem Grund stellt in Konzepten kooperativer Führung und (selbst-) reflexionsorientierter Beratung seit jeher der konstruktive Umgang mit Konflikten einen wichtigen Konsenspunkt dar. Eine wesentliche Erfahrung der vergangenen Jahre in unserer beraterischen Praxis bei *step* besteht darin, dass Menschen, die mit Veränderungs- und Steuerungsprozessen beschäftigt sind – Führungskräfte, Betriebs- und Personalräte sowie BeraterInnen in den Feldern Organisations- und Personalentwicklung (intern wie extern) – die Vergewisserung, Reproduktion bzw. Aktualisierung von eigenen Sinn- und Wertebezügen in den Kämpfen des Alltags tendenziell vernachlässigen. In der Vielzahl (zeit-)diagnostischer Einschätzungen kommt es auf Unterstützung bei der Suche nach Beratungskonzepten und zusätzlichen Interventionsmöglichkeiten an, die auf verschiedenen Handlungsebenen zueinander passen und einen möglichst expliziten Wertekern enthalten. Die in diesem Beitrag vorgestellten Überlegungen und Unterscheidungen haben sich neben unserer Beratungspraxis

auch in der Ausbildung von SupervisorInnen, MediatorInnen und systemischen OrganisationsberaterInnen bewährt.

Einleitend werden im Abschnitt „Gutes Leben“ die sozialphilosophischen und ökonomischen Grundlagen unseres Ansatzes erläutert. Auf dieser Basis soll im Anschluss eine Reflexionshilfe für Führungskräfte und BeraterInnen entwickelt werden. Der erste Schritt besteht dabei in der Beschreibung zeitgemäßen vertikalen gesellschaftlichen Arbeitsteilung, der sich eine Darstellung der Unterschiede zwischen Raub- und Kooperationsökonomie anschließt. Tabellarisch werden schließlich die Handlungsebenen der vertikalen Arbeitsteilung und die beiden ökonomischen Konzepte miteinander in Beziehung gesetzt. So entsteht ein Reflexionsrahmen, eine Matrix, mit deren Hilfe sich Konfliktsituationen besser einordnen und analysieren lassen. Die Möglichkeiten dieses Rahmens werden sodann beispielhaft für die globale wie für die individuelle Handlungsebene beleuchtet. Dabei werden Umriss eines Weltbildes der Nachhaltigkeit deutlich. Im Ausblick werden erste Konsequenzen aus diesen Überlegungen gezogen. Von besonderer Relevanz erscheint mir dabei, Supervision – neben ihrer Funktion als fachlicher Qualitätssicherung – auch als Ort der Vergewisserung von Werten, „gutem Leben“ und damit auch guter Arbeit zu verstehen.

1 Gutes Leben

Ob etwas als wertvoll oder wertlos eingeschätzt wird, hat mit den Bezügen zu tun, innerhalb derer bewertet wird. Das gilt für auch die Beurteilung von Arbeitsprozessen – etwa als „wertschöpfend“, „verschwenderisch“ oder „zerstörend“. Diese Sinn- und Werteorientierungen können zwar individuell sehr verschieden sein, sind aber keineswegs frei wählbar. Denn auch wenn in einer Zeit fortschreitender Individualisierung und Auflösung bisher gültiger Traditionsbestände jeder auf seinen Besonderheiten und einem eigenen Lebensweg besteht, ist doch ein gewisser allgemeiner Konsens essentiell: als eine Art „Sicherheitsrahmen“, in dem sich agieren lässt und in dem die eigene Individualität

und gleichzeitig die des Anderen respektiert wird. Darin liegt, bei aller Individualisierung, eine gewisse Gleichheit begründet.

Neben vielen anderen (vgl. etwa Beck, Neuberger oder Barber) befasste sich schon Hannah Arendt (1906–1975) in herausragender Weise mit dem Zusammenhang zwischen politischer Makroebene und Mikropolitik. Ihre Einsichten erscheinen heute aktueller denn je. Patricia Nanz fasst einen der zentralen Gedanken von Hannah Arendt prägnant zusammen: *„Politik beruht auf der Tatsache der Pluralität der Menschen, das heißt auf der Organisation des Zusammenseins von Verschiedenen. Der wahre Sinn von Politik ist die Entfaltung eines erfüllten und freien Lebens im öffentlichen Austausch mit anderen.“* (Arendt/Nanz 2006, S. 65)

Das Motiv des guten Lebens klingt hier ebenso an sowie die Notwendigkeit der bürgerchaftlichen Verständigung. Die Differenzen unterschiedlicher Wertesysteme, Weltanschauungen und Haltungen sind eine Ausgangsbedingung für Hannah Arendt. Sie fragt, wie politische Kommunikation so organisiert werden kann, dass diese Unterschiede produktiv miteinander reagieren können, anstatt in Feindschaft umzuschlagen. Damit der öffentliche Diskurs wirklich gelingen kann, müssen einige Grundüberzeugungen und -werte geteilt werden.

Auch die Ökonomie ist Teil dieses Diskurses. Hier hat sich mit der „Kooperationsökonomie“ (vgl. u.a. Josef Wieland 2000, S 103ff.) in den letzten Jahren eine neue Strömung entwickelt. Sie bietet vor allem für BeraterInnen und Führungskräfte, die sich auch dem Gemeinwohl und nicht nur der betrieblichen Rendite verpflichtet fühlen, Bedenkenswertes. Eine Grundannahme der Kooperationsökonomie besteht darin, dass jeder Markt im Rahmen der gesellschaftlichen – horizontalen wie vertikalen – Arbeitsteilung in Kooperationszusammenhänge eingebettet sein muss. *„Die Tradition der ‚embedded economy‘ [eingebettete Ökonomie] beinhaltet nicht nur eine lockere Verbindung mit den moralischen Zielen und Werten der Gesellschaft und ihrer Politik, sondern zudem eine latente hierarchische Priorität der ethischen Argumente in Bezug auf Fragen des ‚guten Lebens‘ gegenüber der ökonomischen Vernunft.“* (Seifert 1997, S. 325)

Ökonomie ohne Einbindung in gesellschaftliche Zusammenhänge, sozialphilosophisches und politisches Denken ist danach unsinnig. Auch die Betriebswirtschaft hat sich längst sozialwissenschaftlichen und ökologischen Erkenntnissen geöffnet (vgl. u.a. Pfriem 2004, S. 25). Denn die Werte werden nicht von den Ökonomen bestimmt, sondern Ökonomen finden Werte vor, die sich in gesellschaftspolitischen Auseinandersetzungen auf den verschiedenen Handlungsebenen reproduzieren. Diese Grundannahme gewinnt zunehmend an Bedeutung – vor allem gegenüber solchen ökonomischen Ansätzen, die für die freie (d.h. ohne Werteorientierung erfolgende) Entfaltung von Marktkräften eintreten (wie etwa der Neoliberalismus) – und die auf ihrer Basis entwickelte Kooperationsökonomie vertritt neue Ordnungsideen, die aus meiner Sicht ein dem Leitbild „soziale Marktwirtschaft“ vergleichbares Potential für die Zukunft beinhaltet.

2 Entwicklung eines Reflexionsrahmens

2.1 Handlungsebenen in der vertikalen Arbeitsteilung

Die bisherige Unterscheidung zwischen Makro- und Mikroebene erweist sich für das Erkenntnisinteresse dieses Beitrags als zu grob. Eine Differenzierung der vertikalen Arbeitsteilung hingegen ermöglicht eine detaillierte Betrachtung von Handlungsebenen, denen jeweilige Entscheidungszuständigkeiten und Handlungsspielräume zugerechnet werden können. Hierbei zeigt sich, dass einzelne Entscheidungen jeweils nur auf einer höheren oder niedrigeren Ebene beeinflussbar sind. Die Wahl der falschen Interventions-ebene stellt nach meiner Erfahrung eine der Hauptursachen des Misslingens von Führung und Beratung dar.

In einer Welt, in der zeitliche und räumliche Grenzen zunehmend an Bedeutung verlieren, wird die Einhaltung von kommunikativen Grenzen bzw. Strukturen immer wichtiger.

Deshalb steht am Beginn der folgenden Überlegungen eine Wertentscheidung: Es sollen zwei Prinzipien gelten, die in komplementärer Beziehung zueinander stehen; sie ergänzen sich wechselseitig und müssen immer wieder neu austariert werden:

- **Subsidiarität**

Entscheidungen werden möglichst vor Ort mit der überlegenen Sachkenntnis der spezifischen Handlungsbedingungen getroffen, lokale und dezentrale Besonderheiten werden geschützt und gewürdigt („diversity“: Vielfalt).

- **Integrierbarkeit**

Dezentrale Entscheidungen bleiben koordinierbar, nach außen wird mit „einer Stimme“ gesprochen, die Identität der Systemebene bleibt stets erkennbar, Ressourcen werden gebündelt im Gesamtinteresse eingesetzt.

Handlungen auf den einzelnen Systemebenen können daher nicht für sich allein verstanden und bearbeitet werden, sondern nur im Zusammenhang mit dem gesamten System. Auch wenn Handlungsbedarfe scheinbar nur kleinere Probleme, Konflikte oder Veränderungsprozesse betreffen, müssen Lösungen auf den Kontext abgestimmt werden – andernfalls sind sie nicht tragfähig.

Die verschiedenen Ebenen sind leicht zu identifizieren, wenn wir ihnen entsprechende Kommunikationsprozesse bzw.-mittel zuordnen:

- Auf der Ebene von Gesellschaften und ihren Subsystemen finden wir eine Kommunikation für spezifische Fachöffentlichkeiten, die durch Fachliteratur, Konferenzen sowie durch elektronische Medien gestützt wird.
- Auf der Ebene von Organisationen geht es vor allem um schriftliche Kommunikation zwischen Gruppen: Die Veröffentlichung von Texten und Zahlen (etwa Bilanzen oder Statistiken) ist nahezu ausschließlich für Mitglieder der Organisation gedacht.
- In Gruppen und Teams tritt neben das Gespräch inzwischen häufig die Verständigung per E-Mail.
- In Zweierbeziehungen dominiert der direkte Dialog.
- Auf individueller Ebene haben wir es mit mentalen Prozessen des Denkens in Bildern, Gefühlen und mit inneren Dialogen zu tun.

Auf jeder dieser Ebenen dominieren jeweils andere Themen. Jede besitzt ihre eigene Logik, ihre eigenen Fragestellungen und Probleme, die auch nur auf der jeweiligen Ebene gelöst werden können. In der folgenden Tabelle werden die für den hier dargestellten Zusammenhang wichtigsten Systemebenen mit ihren jeweiligen Hauptthemen und Leitfragen dargestellt.

<p>Gesellschaft (Welt, Region Nation, föderale Unter-einheiten)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit: Wer darf auf welcher Legitimationsbasis Gewalt anwenden? • Grundwerte: Wie werden die Grundfragen der Zeit reflektiert und daraus Prioritäten abgeleitet? Was verstehen man – etwa in Europa – unter einem guten Leben? • Stellenwert der Subsysteme: Welche Bedeutung haben die gesellschaftlichen Gruppen wie Regierungen, Unternehmen, Kirchen, Gewerkschaften in Bezug zueinander? Mit welchen Ressourcen sind sie ausgestattet?
<p>Subsystem (im Sinne gesellschaftspolitischer Handlungsfelder und Branchen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fachlichkeit: Was kennzeichnet den aktuellen Stand im jeweiligen Wissensgebiet und Erfahrungsbereich? Welche Leitbilder gibt es? Worin bestehen ggf. anerkannte Qualitätsstandards? • Rahmenordnung: Welche Regeln bestehen für Wettbewerb und Kooperation sowie für den Einsatz gesellschaftlicher Ressourcen?
<p>Organisation (Parteien, Verbände, Verwaltungen, Firmen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Macht: Wer trägt die Verantwortung für den Erfolg der Organisation? Wer folgt wem in welcher Frage wie weit? Wie belastbar und konfliktfähig ist diese Nutzenkoalition? • Strategie: Worin bestehen die kurz- mittel- und langfristigen Ziele der Organisation? Aus welchen Einschätzungen und Erfahrungen resultieren diese Ziele? • Wissen: Welches sind die wesentlichen Geschäftsprozesse, wie sind Haupt- und Nebenprozesse geregelt? • Identität: Welches Selbstbild, welche Philosophie bestimmt die Strategien?
<p>Gruppenebene Team</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personalentwicklung: Wie fordern und fördern Gruppenmitglieder einander in beruflichen Angelegenheiten? • Leistung: Wie wird innerhalb der jeweiligen Mischung aus Stärken, Schwächen und Entwicklungspotentialen einer Gruppe optimaler Nutzen gestiftet? • Arbeitskultur: Wie realisiert die Gruppe das Maß an „Auszeiten“ und Nähe, das notwendig ist, um leistungs- und entwicklungsfähig zu bleiben?
<p>Familie / Peergroup</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlichkeitsentwicklung: Wie fordern und fördern sich die Beteiligten in persönlichen Angelegenheiten? • Versorgung: Wie übernehmen sie Verantwortung füreinander, für Kinder und Alte? • Lebensstil: Wie richten sie sich in dieser zunächst einmal unwirtlichen Welt ein?

Person	<ul style="list-style-type: none"> • Zukunft, Sinn, Erbe: Wie werden persönliche Geschichte, Anlagen, Hoffnungen, berufliche und gesellschaftliche Rolle individuell integriert zu einem erfüllten Leben– was immer das sehr subjektiv auch sein mag und kann? • Individuelle Lebensart: Wie sorgt man für sich persönlich – hinsichtlich Essen, Trinken, Liebe, Schlaf, Leid, Genuss ...?
--------	--

Von der Person zur Weltgesellschaft und umgekehrt ergibt sich ein zirkulärer Zusammenhang. Die Entwicklung des Teils ist Voraussetzung für die Entwicklung des Ganzen und die des Ganzen wiederum Voraussetzung für die Entwicklung aller Teile: Das eine ist jeweils im anderen wenigstens als Ahnung vorhanden.

Im Team spiegelt sich beispielsweise der erreichte Konsens in Sachen Personalentwicklung, Leistung und Arbeitskultur – das, was auf Teamebene in diesen Bereichen realisiert wird. Natürlich ist das Team auch abhängig vom persönlichen Entwicklungsstand seiner Mitglieder, von der Klarheit und Flexibilität im Verhalten wie vom Stand der Willensbildung innerhalb der Organisation. Versucht ein Team aber etwa, Funktionen der Familie oder eines Freundeskreises zu übernehmen, überschreitet es seine Grenzen. Das hat seinen Preis, weil damit Schleusen geöffnet werden, auch andere persönliche Angelegenheiten im Team auszutragen.

Auf der Organisationsebene können strategische Debatten mit Orientierungswert und Bindungswirkung aber erst dann erfolgreich geführt werden können, wenn die beteiligten Teams repräsentiert sind und den „Kopf“ dafür freihaben. Sind Gruppen dagegen zu sehr mit sich selbst beschäftigt, untergraben sie ihre Produktivität und Erfolgsvoraussetzungen, weil sie zuwenig in die Wissensstruktur, die Strategie und Nutzenkoalition investieren.

Der Entwicklungsstand von Organisationen spiegelt Aspekte der Gesellschaft wieder. In der Supervision von Teams werden daher immer wieder Bezüge zur jeweiligen Branche – also zum Subsystem – hergestellt. Durch solche Verbindungen zwischen den Ebenen gewinnt auch individuelles Handeln an Sinn – durch das Sichtbarmachen und die Inbezugsetzung des individuellen Beitrags zu einem größeren Ganzen: Auf diese Weise wird erfahrbar, dass Freiheit und Solidarität keine Gegensätze sind, sondern sich gegen-

seitig bedingen.,,Auf jeder Ebene gelten andere Gesetzmäßigkeiten und Dynamiken der Selbstorganisation und mithin der Beeinflussung und Steuerung.“ (Willke 1994, S. 52)

So wie die Dynamik einer Gruppe nicht allein als Summe der Persönlichkeitsentwicklungen erklärbar ist, lässt sich auch die Dynamik eines Handlungsfeldes – etwa einer Region oder Branche – am Besten aus der Interaktion der hier vertretenen Organisationen und Institutionen verstehen. Dabei stehen die Handlungsebenen keinesfalls nur in einem hierarchischen Verhältnis zu einander, vielmehr bestehen Wechselwirkungen: Die Ebenen stellen Kontexte füreinander dar, die nur indirekt beeinflusst werden können. Der von Hannah Arendt anvisierte Austausch über das gute Leben findet gleichzeitig auf allen Ebenen statt: sowohl im mikropolitischen Bereich von Personen und Gruppen als auch auf den Zwischenstufen – bis hin zu den globalen Verhandlungssystemen etwa zu Umwelt- und Sicherheitsfragen.

2.2 Kooperations- versus Raubökonomie

Allein die Fokussierung auf jeweils eine Handlungsebene und ihren Kontext leistet eine erhebliche Reduktion der Komplexität. Zur weiteren Vereinfachung halte ich es für sinnvoll, erneut zwischen grundsätzlichen Verhaltensoptionen zu unterscheiden. Ökonomen haben ein ziemlich skeptisches Menschenbild. Der „homo oeconomicus“ ist als egoistischer Nutzenmaximierer eine gerade von anderen Sozialwissenschaften – etwa der humanistischen Psychologie – vehement kritisierte Ausgangsfigur in zahlreichen ökonomischen Modellen. Die Kooperationsökonomie schwächt diese Skepsis ab, indem sie zwischen Kooperationsverhalten und Nicht-Kooperationsverhalten unterscheidet. Gesellschaftliche Akteure haben aus ihrer Sicht die Wahl, in welchem Maße sie selbst arbeiten und zu fairen Bedingungen tauschen wollen, oder ob sie sich – mit welchen Mitteln auch immer – Arbeitsergebnisse anderer aneignen. So herrschte denn auch zu allen Zeiten der Konflikt zwischen gesellschaftlichen Akteuren, die sich im Wesentlichen am Gedanken der Kooperationsökonomie orientieren und denen einer konzeptionellen Konkurrenz, die ich zugespitzt „Raubökonomie“ nennen möchte. Dieser durchaus polemische Begriff

zielt auf mehr als bloße Orientierung an der Konkurrenz. „Raubökonomie“ dient hier als Sammelbegriff für alle Formen des Wirtschaftens, die nicht auf die Reproduktion und Schonung der eingesetzten Ressourcen – inklusive der natürlichen und der sozialen – achten. Sie stellt eine Form von Ausbeutung dar. Assoziationen zu Themen wie dem Raubbau an der eigenen Gesundheit, dem Vernutzen sozialer Beziehungen zu ökonomischen Zwecken und der Plünderung ökologischer Ressourcen sind durchaus erwünscht. In der Kooperationsökonomie geht es demgegenüber um Fairness, Wechselseitigkeit und Transparenz, um Verbindlichkeit und Stabilität in den Beziehungen sowie um Ordnung. Geben und Nehmen sind hier austariert; es gilt die Stärke des Rechts und nicht das Recht des Stärkeren. Konkurrenz und Kooperation werden dabei nicht als Gegensatz gedacht, sondern vielmehr als Prinzipien, die sich wechselseitig ergänzen. Der Kunstbegriff „Coopetition“ (von „cooperation“ - Kooperation und „competition“ – Konkurrenz), bringt diese gewollte Synergie treffend zum Ausdruck. (vgl. *Nalebuff und Brandenburger 1996, S. 16*).

Die „Raubökonomie“ geht dagegen, mindestens faktisch, von sozialdarwinistischen Grundlagen aus. Ihre wichtigste, meist unhinterfragte Annahme besteht darin, die Ressourcen seien zu knapp und reichten nicht für alle. Fairness und Gegenseitigkeit könnten deshalb – um des eigenen Überlebens willen – keine für alle gültigen Werte abgeben. Sie gälten nur für die Gemeinschaft, der man sich selbst zurechnet. Mit den „Anderen“ (vgl. hier auch : Omer, Alon, von Schlippe; 2007) könne man höchstens phasenweise kooperieren, sonst und normalerweise gälten die Gesetze des Verdrängungswettbewerbs und die des eigenen Vorteils. Nicht-Kooperation kann hierbei verschiedene Formen annehmen: Gewalt, List, Überredung aber auch Ignoranz. Wer nicht weiß, wie es anderen geht, kann sich leichter zu seinen eigenen Gunsten irren als diejenigen, die sich informieren und sich auch um die Interessen anderer kümmern.

In der Realität mischen sich die beiden Logiken der Kooperations- und Raubökonomie. Und einzelne Organisationen oder wirtschaftliche Epochen lassen sich nicht eindeutig zuordnen, häufig aber überwiegen zum Beispiel in Aufbauphasen wie dem Wirtschaftswunder der 1950er-Jahre die kooperativen Elemente. In sogenannten Blütezeiten, wie der Wiedervereinigungseuphorie der 1990er-Jahre, nehmen Korruption und Ausbeutungs-

strategien vielfach zu. Ein extremes Beispiel sind Bürgerkriege. In ihnen dominieren raubökonomische Momente, sodass der Aufbau ziviler Institutionen in Bürgerkriegsregionen als ein wichtiger Beitrag zur Stärkung der innergesellschaftlichen Friedensprozesse angesehen wird.

Kooperations- und Raubökonomie funktionieren beide mit der Dynamik sich selbst erfüllender Prophezeiungen. Das Versprechen von Fairness – im Wirtschaftswunder: Wohlstand für alle – führt zu hoher Leistungsbereitschaft und zum Zurückstellen von Einzelinteressen. Bei einer hohen Wertschöpfungsdynamik gibt es allerdings auch einiges zu verteilen. Dagegen führen sich abzeichnende harte Verteilungskonflikte schon im Vorfeld zu Misstrauen und begrenztem Engagement. *„Kooperationsprojekte sind durch das gemeinsame Interesse an höheren Erträgen durch die Zusammenlegung der individuellen Ressourcen und der damit zugleich existierenden Möglichkeit, sich die Erträge der Ressourcen des Kooperationspartners kostenlos anzueignen, charakterisiert. Letztere Möglichkeit lässt sich eben nicht allein durch Kontrollmechanismen unterbinden, sondern ist angewiesen auf Merkmale personaler Identität, wie Integrität, Loyalität, Arbeitsethos und Ehrlichkeit.“* (Wieland 2000, S. 111f.)

Die Leitfrage in der Kooperationsökonomie lautet deshalb: Wie kann die Zusammenarbeit wechselseitig abgesichert werden kann, ohne sie hierarchisch zu stark koordinieren zu müssen? Auf allen Handlungsebenen stellt sich die Vertrauensfrage: Wie ist eine stabile Ordnung möglich? Die Akteure – natürliche und juristische Personen – wollen sicher sein können,

- nicht ausgenutzt sowie
- ernst genommen zu werden,
- dass Irritationen und Missverständnisse bearbeitet werden und
- dass, wenn schon Interessen verletzt werden (müssen), ein fairer Interessenausgleich wenigstens ernsthaft versucht wird.

Ein wesentliches Denkmodell der Kooperationsökonomie, das sogenannte Gefangenendilemma, ist aus der Gruppendynamik weithin bekannt. Zur Vergewisserung sei hier eine

Beschreibung der Dilemmasituation zwischen Führungs- und Fachkräften angeführt (vgl. Kunkel -van Kaldenkerken 2006, S. 156)

		Management	
		Kooperiert <i>z.B. durch gesellschaftlich verantwortetes Handeln, echte Zielvereinbarungen, Achtung von Entscheidungsspielräumen auf den unteren Ebenen, Transparenz und strategische Reflexion</i>	Kooperiert nicht <i>z.B. durch einseitige überfordernde Zielvorgaben, alleinige Orientierung an der kurzfristigen Kapitalverwertung, persönliche Selbstherrlichkeit, schlecht kommunizierte und nicht überzeugend begründete Führungsentscheidungen</i>
Belegschaft	Kooperiert <i>z.B. durch Engagement, systematische Weiterbildung und Übernahme von Verantwortung für Qualität und Wirtschaftlichkeit.</i>	STABILES FELD einer Vertrauenskultur mit hoher Produktivität und Entwicklungsdynamik	INSTABILES FELD, da sich engagierte Fachkräfte von autoritären und ignoranten Führungskräften ausgebeutet fühlen
	Kooperiert nicht <i>z.B. durch abhängiges Verhalten, Versuche, sich eigene Freiräume zu schaffen, Organisationsressourcen auszubeu-ten und verschiedenste Formen des destruktiven Widerstandes bei Veränderungsprozessen.</i>	INSTABILES FELD, da sich kooperative Führungskräfte von illoyalen Beschäftigten ausge- nutzt fühlen	STABILES FELD einer Misstrauenskultur mit gegenseitigen Schuldzuweisungen; auf beiden Seiten entstehen hohe Konfliktkosten, aber auch negative Effekte für Dritte, z.B. Kunden.

Sowohl das Management als auch die Belegschaft verhalten sich im Alltag natürlich „gemischt“. Vieles passiert im Stress unreflektiert und wird schlecht kommuniziert. Der entscheidende Punkt dabei ist nicht so sehr, ob etwa tatsächlich ausgebeutet wird, sondern was man vielmehr der anderen Seite unterstellt bzw. mit welchem „Filter“ deren Verhalten interpretiert wird.

Alle Akteure benötigen eindeutige Sicherheiten über die jeweilige Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit. Nur so bleiben negative Phantasien, Misstrauen und Ängste begrenzt. Gesellschaftliche Institutionen wie Tarifverträge, fachliche Standards, aber auch berufliche Rollen entwickeln sich genau aus diesem Sicherheitsinteresse. In der beschriebenen Dilemmasituation zwischen Führungs- und Fachkräften wäre eine solche „Institution“ etwa die Zielvereinbarung. Von ihrer Qualität – d.h. einem fairen Aushandlungsprozess sowie der Korrigierbarkeit und Verbindlichkeit – hängt das Vertrauen ab, das die Beteiligten gegenüber der Vereinbarung empfinden. Erfahren die Akteure sich wechselseitig als nicht kooperativ, entsteht zumindest eine subjektiv empfundene „Raubökonomie“, wodurch bereits Wertschöpfungsdynamik verloren geht.

Nun kann es nicht um ein naives und selbstverständliches Vertrauen gehen. Die Beteiligten müssen sich wechselseitig die Chance geben, Kooperation zu überprüfen und Fairness glaubhaft zu praktizieren. Das bedeutet auch, nicht jeden unfreundlichen oder auch die eigenen Interessen betonenden Akt als Ausdruck von Raubökonomie zu werten. Besonders in einer Zeit, die von vielen als Rückfall in feudale Verhaltensweisen – führungsseitig vermehrte Willkür, mitarbeiterseitig ein Übermaß an Resignation und Anpassung – erlebt wird, sollten Ansätze zur Kooperation umsichtig und sorgsam gepflegt werden.

Das Kooperationsdilemma wiederholt sich in unterschiedlichen Variationen sowohl auf als auch zwischen den einzelnen Handlungsebenen.

2.3 Verortungsmatrix von Gestaltungskonzepten

Die bisherigen Ausführungen können mit Hilfe der folgenden Tabelle aufeinander bezogen werden. Die freien Felder unterhalb der Kategorie „Raubökonomische“ bzw. „Kooperationstendenzen“ im Verhalten gilt es dabei – je nach Beispielsituation – auszufüllen. Mit Hilfe dieser Matrix wird es möglich, den eigenen Standpunkt genauer zu bestimmen. Vor allem Führungskräfte und BeraterInnen können sich so bei komplexen Entscheidungen ihrer Handlungsbedingungen und -optionen zielgerichtet vergewissern und Veränderungsdynamiken, die sich auf unterschiedliche Ebenen auswirken, besser verstehen.

Handlungsebene	Entscheidungsgegenstand	Raubökonomische Tendenzen	Kooperationstendenzen
Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit • Grundwerte • Stellenwert der Subsysteme 		
Subsystem	<ul style="list-style-type: none"> • Fachlichkeit • Ordnungsrahmen 		
Organisation Abteilung	<ul style="list-style-type: none"> • Macht • Strategie • Wissen • Identität 		
Gruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Personalentwicklung • Leistung • Arbeitskultur 		
Familie / Peergroup	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlichkeitsentwicklung • Versorgung • Lebensstil 		
Person	<ul style="list-style-type: none"> • Zukunft, Sinn, Erbe • individuelle Reproduktion 		

Die Demokratie als „Idee der Selbstorganisation komplexer Sozialsysteme“ (vgl. Willke, H. 1995, S. 17) erlebt derzeit drastische Veränderungsprozesse, die sich auf allen Handlungsebenen auswirken. Führungskräfte, BeraterInnen, aber auch Vertreter von Gewerkschaften und Kirchen sind gehalten, diese Prozesse zu verstehen, sie erklären und einordnen zu können. Voraussetzung dafür ist eine eingehende Betrachtung dieser Prozesse und ihrer Implikationen auf den verschiedenen Handlungsebenen.

Ich warne zum Beispiel sehr davor, einzelne Reformen im Gesundheitssystem oder im Bildungswesen vorschnell als Siegeszug des Neoliberalismus zu bewerten. Mit dem polemischen Vorwurf der Raubökonomie oder des Rückfalls in den Feudalismus werden unter Umständen konstruktive Interventionsmöglichkeiten verschenkt. Bei allen gesellschaftlichen Reformen – ob auf regionaler, nationaler und auf EU-Ebene – geht es in der Regel nicht um die eindimensionale Verstärkung der Marktelemente innerhalb des Ordnungsrahmens, sondern um eine neue Balance zwischen Bürgergesellschaft (Netzwerke und Gemeinschaft), Markt und Staat. Wie die Ordnungsmuster austariert werden, ist Ge-

genstand heftiger gesellschaftspolitischer Auseinandersetzungen, in denen das Ergebnis keinesfalls von vornherein feststeht. Der alte ordnungspolitische Widerspruch zwischen Plan und Markt ist konzeptionell überwunden, die neuen Steuerungsstrukturen in Organisationen sowie in den Branchen sind wesentlich differenzierter. Deshalb sind sie bisweilen aber auch schwieriger zu verstehen, was das Aufkommen kontraproduktiver Mythen und Legenden befördert.

3 Umriss eines Weltbildes der Nachhaltigkeit

Im Folgenden soll die zuvor vorgestellte Verortungsmatrix beispielhaft auf der globalen wie auf der individuellen Ebene genauer beleuchtet und angewendet werden. Die anderen Ebenen und entsprechenden Matrixfelder müssen im Rahmen dieser Ausführungen unberücksichtigt bleiben.

3.1 Nachhaltigkeit versus imperiale Projekte

Auf der globalen Ebene geht es im Wesentlichen um die Verteilung von Lebenschancen. Die Hauptkonfliktlinie sehe ich hier zwischen zwei einander entgegengesetzten Leitbildern: dem der Nachhaltigkeit einerseits – Gleichrangigkeit von sozialen, ökonomischen und ökologischen Entwicklungszielen und Gerechtigkeit zwischen den Generationen – und der mindestens faktischen Leitidee von bewaffneten Wohlstandsinseln bei fortgesetzter Plünderung der ökologischen Ressourcen andererseits. Das Gemeinwohl muss bei dem erreichten Stand der Globalisierung und den damit einhergehenden weltweiten Abhängigkeiten zudem oberhalb der Nationalstaatsebene definiert werden.

Der ehemalige Chefökonom der Weltbank, Nicholas Stern (siehe *spiegel online* 2006), sieht die Gefahr, dass in Zukunft die Folgen des Klimawandels zwischen fünf und zwanzig Prozent des weltweiten Bruttoinlandsprodukts auffressen können, wenn nicht ab sofort Entscheidendes zur Gegensteuerung dieser Entwicklung getan wird. Diese Situation lässt sich mit den Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise in den 1930er-Jahren vergleichen. Die Ökonomen um Stern mahnen daher in einem Gutachten für die britische Regierung, man müsse schon jetzt damit beginnen, rund ein Prozent des globalen Bruttoinlandpro-

dukts – etwa 270 Milliarden Euro jährlich – auszugeben, um dem Klimawandel – und späteren Folgekosten – entgegenzuwirken.

Der Klimawandel ist aber nur eins der globalen Probleme der Menschheit – und es wurden in den vergangenen 30 Jahren bereits riesige Schritte – von der Beschreibung dieser Probleme zur Entwicklung von umfassenden Lösungsansätze – getan. Im internationalen Diskurs zur Nachhaltigkeit² finden sich Best-Practice-Beispiele für Veränderungsstrategien in zahlreichen Branchen und Regionen. Nie zuvor gab es einen solchen Reichtum und solche Ressourcen für ein gutes Leben überall auf der Welt.

Diesen Chancen stehen Konzepte gegenüber, die – auch wenn dies den Akteuren nicht immer bewusst ist – von der letztendlichen Unlösbarkeit der Weltprobleme ausgehen. Aus dieser Grundannahme werden geradezu konträre Konsequenzen gezogen, die vom Ignorieren über Resignation bis zu militärischen Strategien reichen³.

Auf den unteren Handlungsebenen gibt es selbstverständlich die verschiedensten Spezifizierungen des „guten Lebens“. Nach oben hin verdichten diese sich jedoch zu einzelnen Lebens- und Konsumstilen und ergreifen so wenigstens faktisch Partei. Aus bestimmten Arten zu leben resultieren zwangsweise Ausbeutungsstrategien; andere hingegen stehen eher im Einklang mit einer nachhaltigen Entwicklung. Auch als Verbraucher tragen wir schließlich Verantwortung – die mit Hilfe der hier vorgestellten Matrix sichtbar gemacht werden kann.

3.2 Salutogenese versus Demoralisierung

An welchen Kriterien und Werten können wir unsere individuelle Lebensführung in einer Zeit extremer globaler Veränderungsprozesse und Widersprüche aber orientieren?

Eine der überzeugendsten Antworten gab aus meiner Sicht der Medizinsoziologe Aaron Antonovsky (1923–1994). Im Gegensatz zum traditionellen medizinische Paradigma fragte er nicht, wie Krankheiten entstehen (Pathogenese), sondern vielmehr: „Was fördert Gesundheit?“ (und wurde so zum „Vater“ der Salutogenese). Von zentraler Bedeutung

² zum deutschen Zweig vgl. etwa www.nachhaltigkeitsrat.de oder bestimmte Verlagsprogramme wie www.oekom.de

³ Herfried Münkler erläutert in seinem Buch „Imperien, die Logik der Weltherrschaft – vom alten Rom bis zu den Vereinigten Staaten“ wesentliche Chancen und Risiken imperialer Strategien im Umgang mit globalen Ordnungsproblemen und Verteilungskonflikten.

für die körperliche und seelische Gesundheit wird aus seiner Perspektive ein Grundgefühl von Kohärenz. Heiner Keupp (Keupp 2002, S. 4) fasst das Ergebnis der Forschungen Antonovskys so zusammen:

„Kohärenz ist das Gefühl, dass es Zusammenhang und Sinn im Leben gibt, dass das Leben nicht einem unbeeinflussbaren Schicksal unterworfen ist.

- *Meine Welt ist verständlich, stimmig, geordnet; auch Probleme und Belastungen, die ich erlebe, kann ich in einem größeren Zusammenhang sehen (Verstehensebene).*
- *Das Leben stellt mir Aufgaben, die ich lösen kann. Ich verfüge über Ressourcen, die ich zur Meisterung meines Lebens, meiner aktuellen Probleme mobilisieren kann (Bewältigungsebene).*
- *Für meine Lebensführung ist jede Anstrengung sinnvoll. Es gibt Ziele und Projekte, für die es sich zu engagieren lohnt (Sinnebene).*
- *Der Zustand der Demoralisierung bildet den Gegenpol zum Kohärenzsinn.“*

Reflexion erweist sich als gesund, wenn die Handlungsfähigkeit damit steigt. Kooperative Strategien sind nicht nur gesellschaftlich sinnvoll und sozial erwünscht, sondern auch individuell nützlich.

Einerseits werden also Veränderungsdynamiken auf den unterschiedlichen Handlungsebenen als so massiv und undurchschaubar erlebt, dass sich viele Menschen ohnmächtig ausgeliefert fühlen. Der Veränderungsstress im Arbeitsleben kann die Selbstbehauptungsressourcen von Beteiligten überwältigen, sodass konzeptionelle und strategische Konflikte eskalieren und auf der persönlichen Ebene ausgetragen werden. Einzelne Akteure fühlen sich dann als Opfer unfairer Strategien und verfallen möglicherweise selbst in nichtkooperative Verhaltensweisen, die sich zu destruktiven Mustern verstricken. So entwickelt sich neben vorsätzlichen bzw. fahrlässigen selbst- und fremdschädigenden Verhaltensweisen (sowohl gesundheitlich wie sozial) auch viel an ungewollter und tragischer Dynamik der „Raubökonomie“.

Andererseits gibt es mittlerweile in den Handlungsfeldern Kultur, Gesundheit, Bildung und Beratung ein sehr differenziertes Angebot an Anregungen sich zu engagieren und Schwierigkeiten zu bewältigen.

Ein nachhaltiger persönlicher Lebensstil integriert ein verantwortliches Sozial-, Konsum- und Umweltverhalten mit Genuss und persönlicher Erfüllung. Entsprechende Vorschläge enthält etwa die Studie „Zukunftsfähiges Deutschland“ (BUND/Misereor Hrsg. 1996).

4 Ausblick

Interessante Wertschöpfungspotentiale ergeben sich auf den Handlungsebenen, wenn sie Antworten auf die Frage finden: Was ist „gutes Leben“ angesichts der gegebenen individuellen und globalen Rahmenbedingungen?

In diesem Kontext erscheint eines der Subsysteme besonders gefordert: die „Reflexionsbranche“. Moderne Gesellschaften zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich selbst beobachten. Reflexion ist eine spezifische Qualität der modernen Öffentlichkeit; ihr Kernstück ist der herrschaftsfreie Diskurs (Habermas, Jürgen 1981). Diesem Leitbild eines Dialogs, bei dem die Beteiligten einander auf Augenhöhe begegnen, fühlen sich viele politisch Engagierte, WissenschaftlerInnen, BeraterInnen, Führungskräfte, JournalistInnen, Künstler und Religionsgemeinschaften verpflichtet. In jeder Branche, in jedem Handlungsfeld finden sich Reflexionskapazitäten: WissenschaftlerInnen, die sich mit den Branchenthemen beschäftigen und Medien, die über die Branche berichten, KünstlerInnen, Kulturschaffende oder auch Kirchenvertreter, die die Branche bewerten sowie KollegInnen aus den Bereichen Bildung und Beratung.

Im Übergang zur Informations- und Wissensgesellschaft erlebt das Handlungsfeld „Reflexion“ seit einigen Jahren einen dramatischen Bedeutungszuwachs: „Die Verstärkung selbstreflexiver und selbstregulativer Kommunikation wird zu einem Wesensmerkmal der Informationsgesellschaft“ (Giesecke, M., 2002 S 17).

Von welchen Standards wird nun auf den einzelnen Handlungsebenen der Reflexionsdiskurs um Werte und um ein gutes Leben geprägt? Von hochwertigen (d.h. differenzierten und wertschätzenden) Feedbacks? Einer möglichst sauberen Trennung von Beschreibung und Bewertung z.B. in Form von fairen Konfliktbeschreibungen? Von Dialog? – Oder

etwa von strikt interessenorientierter Einbahnstraßenkommunikation und Desorientierung?

Die Qualität der Reflexion von Werte- und Sinnbezügen aller Beteiligten ist von entscheidender Bedeutung für die Steuerbarkeit von Veränderungsdynamiken. Supervision hat hier als Profession, die sich auf die Reflexion der „*latenten Steuerungsprogramme*“ (Rappe-Giesecke 2003, S. 4) beruflichen Handelns spezialisiert hat, einiges anzubieten.

Auf der Ebene der Personen und Gruppen existieren bereits sehr gute Reflexionskonzepte. Über Supervisionsprogramme werden zahlreiche Einsichten aus der täglichen Beratungsarbeit schon heute für Entwicklungsprozesse und die konzeptionelle Ausrichtung von Organisationen genutzt. SupervisorInnen sind Akteure im mikropolitischen Handeln und leisten vielfach auch faktisch Strategieberatung – meiner Erfahrungen nach allerdings noch zu intuitiv. Denn für die Erfassung der feldspezifischen Veränderungsdynamiken gibt es derzeit kaum supervisorische Standards. Aber auch die Strategieberatung durch die großen Unternehmensberatergesellschaften weist deutliche Defizite auf, weil deren Fachberater das Umfeld überwiegend als Verdrängungswettbewerb modellieren; daher kann Supervision im Wettbewerb mit diesen durchaus bestehen und in diesem Feld innovativ wirken. Die Grundzüge eines Supervisionskonzeptes, das der Komplexität mehrerer Handlungsebenen gerecht wird beschreibt Kersti Weiß in ihrem Aufsatz: Überblicke (zurück-) gewinnen (Weiß, 2007).

Die Strategieberatung böte der Supervision also eine Möglichkeit, als Profession in die gesellschaftlichen Handlungsfelder zu intervenieren. Führungskräfte werden dabei begleitet, wie sie gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und an einem Ordnungsrahmen arbeiten, der ihnen bessere Bedingungen organisiert. Sie haben ein gesteigertes Interesse an einem überbetrieblichen Austausch und an der Reflexion ihrer strategischen Ausrichtung. Branchenstandards werden durch die Organisationen zumindest mit bestimmt – schließlich sind Organisationen den Kostenträgern nicht blind und hilflos ausgeliefert. Sie können die politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen viel-

mehr mitbestimmen, indem sie sich etwa miteinander vernetzen, um so auf politische Prozesse stärker Einfluss zu nehmen. Supervision könnte solche Entwicklungen anregen.

Offen bleibt für mich noch, wie die Erkenntnisse aus Supervisionsprozessen in die gesellschaftlichen Subsysteme zurückgespiegelt werden können. Supervision könnte sich aus meiner Sicht jedoch in geeigneten Netzwerken mit PolitikberaterInnen und beratenden SozialwissenschaftlerInnen wesentlich stärker in die Ordnungsdiskurse einzelner Felder einmischen, als sie es bis dato tut – um dort den Stand der Kunst sowie die Qualitätsmaßstäbe zu beeinflussen. Politikberatung ist nach meiner Beobachtung überwiegend „naive, unaufgeklärte“ Fachberatung. In Organisationskontexten gibt es mittlerweile zwar immer mehr gelingende Kooperationen zwischen Fach- und Prozessberatung. Entsprechendes fehlt allerdings auf der Handlungsebene der gesellschaftlichen Subsysteme noch sehr. Die direkte politische Stellungnahme etwa durch die DGSv scheint mir in diesem Zusammenhang nicht ausreichend wirkungsvoll.

Hannah Arendt mahnte in ihrem Aufsatz „Wahrheit und Politik“: *„Eine manipulierte Wirklichkeit zerstöre die Grundlagen des politischen Gemeinwesens überhaupt: die Urteils- und Handlungsfähigkeit seiner Bürger.“* (Arendt/Nanz 2006 S 73)

Die traditionelle Qualität der Reflexionsbranche wurde in der Vergangenheit durch seriöse Journalisten sowie durch erfahrene Politiker abgesichert, die dem Gemeinwohl verpflichtet sind. Diese Ressource ist äußerst knapp geworden. Können hier die reflexionsorientierten Beratungsformate mit ihrer Innovations- und Wachstumsdynamik sowie mit Organisationen, die sich zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bekennen, die entstandenen Lücken möglicherweise füllen, um den Verständigungs- und Einigungsdiskurs der Bürgergesellschaft zu unterstützen?

Stünde die heute noch knappe Ressource Reflexion reichhaltiger zur Verfügung – dies scheint mir gewiss –, gewinnen wir auch in den sozialen Feldern wieder mehr Wertschöpfungsdynamik.

5 Literatur

Antonovsky, A., Frankel, A.: Salutogenese: zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen 1997

Barber, B.: starke Demokratie; Hamburg 1994

Beck, U.: Die Erfindung des Politischen, Frankfurt 1993

BUND/Misereor (Hrsg.): zukunftsfähiges Deutschland – ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung, Basel 1996

Giesecke, M.: Von den Mythen der Buchkultur zu den Visionen der Informationsgesellschaft. Frankfurt 2002

Habermas, Jürgen: Theorie des kommunikativen Handelns (Bd.1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung, Bd. 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft), Frankfurt a.M. 1981

Keupp, H.: Von der (Un-) Möglichkeit erwachsen zu werden – Welche Ressourcen brauchen Heranwachsende in der Welt von Morgen? Internet-Zeitschrift Artikel 2002: www.ibp-psychomotorik.de/x_forum/index_forum_home_frame.htm

Kunkel van Kaldenkerken, R.: Betriebsräte und Konfliktpartnerschaft; in Edding, Cornelia und Kraus, Wolfgang (Hrsg.): Ist der Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung, Opladen 2006

Kunkel- van Kaldenkerken, R., van Kaldenkerken, C.: Erfahrungen aus der Mediation für die Unternehmensberatung; erschienen in: Bamberg/Schmidt/Hänel (Hrsg): Beratung - Counseling - Consulting, Göttingen 2006

Malik, F.: Führen, Leisten, Leben. Stuttgart 2. Auflage DVA – 2000

Münkler, H.: „Imperien, die Logik der Weltherrschaft – vom alten Rom bis zu den Vereinigten Staaten“, Berlin 2005

Nalebuff, B./Brandenburger A.: Coopetition – kooperativ konkurrieren, Frankfurt a. M. 1996

Nanz, Patrizia: Die Gefahr ist, dass das Politische überhaupt aus der Welt verschwindet; in: Hannah Arendt, Patrizia Nanz: Wahrheit und Politik. Berlin 2006

Neuberger, O.: Mikropolitik. Stuttgart 1995

Omer, H./ Alon, N./von Schlippe, A.: Feindbilder – Psychologie der Dämonisierung, Göttingen 2007

Rappe-Giesecke, K.: Supervision für Gruppen und Teams; Berlin 2003

Pfriem, R.: Heranführung an die Betriebswirtschaftslehre; Marburg 2004

Seifert, E./Priddat, B. (Hrsg): Neuorientierungen in der ökonomischen Theorie – zur moralischen, institutionellen und evolutorischen Dimension des Wirtschaftens; Marburg, 2. Auflage 1997

Weiß, K.: Über-Blicke (zurück-)gewinnen, in Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie 2/07, VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden

Wieland, Josef: Kooperationsökonomie. Die Ökonomik der Diversivität, Abhängigkeit und Atmosphäre; in: Jansen, S./Schleissing, S. (Hrsg): Konkurrenz und Kooperation – interdisziplinäre Zugänge zur Theorie der Co-opetition. Marburg 1998

Willke, H.: Systemtheorie, Stuttgart, 3. Aufl. 1991

ders.: Systemtheorie II: Interventionstheorie, Stuttgart 1994

ders.: Systemtheorie III: Steuerungstheorie, Stuttgart 1995

www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/0,1518,445410,00.html 30. Oktober 2006