

2010

INTERDISZIPLINÄRER
SALON FÜR EUROPA

„Wir müssen heute in dem Bewusstsein entscheiden, dass das, was uns morgen erwartet, auch davon abhängig ist, was wir heute entscheiden. Aber wir können nicht wissen, was wir morgen wollen werden.“

Elena Esposito

Der Interdisziplinäre Salon für Europa ist seit nunmehr fünf Jahren eine kleine Erfolgsgeschichte auf dem Berliner Parkett. Auch 2010 haben wir uns mit diesem fach- und grenzüberschreitenden Format Themen zugewandt, die für eine Gesellschaft im Umbruch sowohl von hoher Aktualität, als auch steter Brisanz sind. Dazu gehörten Fragen nach einem neuen Modus der Selbstvergewisserung, nach den künftigen Anforderungen in einer ideengetriebenen Arbeitswelt und nach gesellschaftlichen Potentialen, die noch nicht auf der politischen Agenda stehen. In diesem Heft haben wir dazu Beiträge versammelt, die die Salonthemen aufgreifen und gleichzeitig in einen individuellen Bezugsrahmen setzen.

2010

NEUES DENKEN

14. Januar 2010

Erfolgreiche Innovationen und Beiträge zur Zukunftsgestaltung folgen keiner betrieblichen oder politischen Agenda, sondern sind den Erfahrungen und dem konkreten Einsatz von Betroffenen, Denkern und Erfindern zu verdanken. Ein Bewusstsein für die Neubewertung von Technologie-, Human- und Kulturpotenzialen in unserer Gesellschaft hilft, die komplexen Herausforderungen unserer Zeit einzuordnen und pragmatisch anzugehen. Wie können wir ökonomisch, sozial und kulturell neu handeln? Was müssen wir dazu begreifen? Welche Rolle spielt dabei ein branchen-, disziplinen-, systemübergreifendes Denken? Wie erschliessen wir Potenziale, die nicht politisch oder rein ertragsorientiert programmiert sind? Welche neue Formen gesellschaftlicher Partizipation und welche neue Geschäftsmodelle können in diesem Sinne benannt werden?

WAR FOR TALENTS

11. Mai 2010

In einer sich entwickelnden Economy of Ideas verändern sich die Anforderungsprofile an die Mitarbeiter ebenso, wie die Ansprüche seitens der Beschäftigten an das Unternehmen. Diese Veränderungen sind Teil von wirtschaftlichen und vor allem gesellschaftlichen Umbrüchen. Wie verändert sich die Arbeitswelt? Wie organisiert das HRM in Unternehmen oder Behörden diesen Wandel? Wie sich in der Offenheit und der Komplexität sozialer Dynamiken zurechtfinden und diese mitgestalten? Was müssen die Bildungssysteme dazu leisten? Was erwarten diese „lösungskompetenten, psychisch stabilen, höchst leistungsmotivierten Talente“ in einer Arbeitswelt der Zukunft? Wann sind sie bereit, ihre Leistungsfähigkeit auch abzurufen bzw. wem in den Dienst zu stellen?

IDENTITÄT

26. Oktober 2010

Die Menschen des Mittelalters bezogen ihre Identität aus ihrer Abstammung, ihrer territorialen oder familiären Herkunft. Personelle und soziale Identität waren eins. Dieses Bild haben wir immer noch sehr gern, weil es einfache Wahrheiten verspricht und die konstante Überforderung mit unseren verschiedensten Rollen in diversen gesellschaftliche Subsystemen bestreitet. Ganz im Gegenteil sind wir aber vom Teil der Gesellschaft zum Teil-Nehmer an ihren Subsystemen mutiert. Um jedoch keine Chancen zu verpassen, sind wir stets auf der Suche nach dem Next Best Avatar: Was könnte ich also (noch) sein? Brauchen wir einen neuen Modus der Selbstvergewisserung? Wie konstituiert sich das Ich? Welche Kulturtechniken kennen wir? Was macht Ihre Bedeutung für Identitätsbildung oder Identifikation aus? Welchem Wandel unterliegen Symbolik und Codierungen? Was verstehen wir unter digitaler Identität? Welche Identitätsmodelle sind künftig für Organisationen von Bedeutung?



Die Zukunft ist unbestimmt. Daran haben wir uns gewöhnt. Was wir noch lernen müssen: dass sie darauf reagiert, wie wir sie zu gestalten versuchen. Je komplexer wir für die Zukunft rechnen und planen, desto unberechenbarer wird sie. Alles ist anders, als wir voraussehen können.

Eine Philosophin, die sich aus übertriebener Bescheidenheit Soziologin nenne, hat Hans Magnus Enzensberger sie genannt. *Dr. Elena Esposito* studierte Philosophie bei Umberto Eco und Soziologie in Bologna. Sie promovierte bei Niklas Luhmann in Bielefeld. Seit 2001 ist sie Professorin für Kommunikationssoziologie an der Facoltà di Scienze della Comunicazione e dell'Economia der Universität Modena und Reggio Emilia.

„Die Fiktion wirkt also wie ein Spiegel, in dem die Gesellschaft ihre eigene Kontingenz reflektiert“, schrieb Elena Esposito in ihrem Essay „Die Fiktion der wahrscheinlichen Realität“. Und Fiktion, so ihre These, ist nicht nur der Roman, sondern auch das historisch zur selben Zeit entstandene Wahrscheinlichkeitskalkül. Wahrscheinlichkeit ist eine Antwort auf die grundsätzliche Unbestimmtheit der Zukunft. Doch bleibt sie für diese nicht folgenlos. Denn wie wir versuchen, die Zukunft zu planen, hat einen Einfluss darauf, wie sie wird. Diese zirkuläre Vorstellung ist zentral für das Denken von Elena Esposito. In ihrem neuen Buch *Die Zukunft der Futures* bezieht sie diesen Gedanken auf die Finanzmärkte und die Entstehung der Wirtschafts- und Finanzkrise. Die Finanzmärkte nämlich handeln in der Gegenwart mit etwas, das erst in einer ungewissen Zukunft stattfinden wird. Und das kann natürlich schiefgehen. Alles kann anders sein als gedacht. Systemtheorie at its best.

Frau Esposito, wie sind Sie denn darauf gekommen, das Entstehen der Wahrscheinlichkeitstheorie und des Romans miteinander in Beziehung zu bringen?

Neugierig auf dieses Thema hat mich gemacht, dass das Wahrscheinlichkeitskalkül und der moderne Roman praktisch gleichzeitig entstanden sind. Beide entstanden Ende des 17. Jahrhunderts und haben sich im 18. Jahrhundert entwickelt. Ich dachte, das kann kein Zufall sein! Ich habe mich gefragt, welche gesellschaftlichen Voraussetzungen dazu geführt haben könnten, dass man gleichzeitig einen Bedarf spürte, in unterschiedlichen alternativen Welten Realitätsbezüge zu suchen: in der Welt der Fiktion und in der Welt der Wahrscheinlichkeiten.

Was war das für eine Zeit damals?

Das war die Zeit, über die Soziologen und Historiker immer gerne nachdenken: der Anfang der Moderne, als das alte, vormoderne Bild der Welt, wo alles eine Ordnung hatte, weil es kosmologisch organisiert war, zusammenbrach und man sich mit neuen Problemen konfrontiert fand – mit einer Realität, die viel komplexer, viel polyzentrischer war, in der die Unsicherheit eine viel größere Rolle spielte und wo man neue Orientierungspunkte finden musste, die notwendigerweise flexibler sein mussten als jene, die vorher galten.

Die Erklärung, die Sie liefern, überrascht: Sie sagen, Wahrscheinlichkeit ist selbst eine Fiktion. Welches Bedürfnis kam da zum Ausdruck?

Man suchte eine Realität, die fiktiver war, von der man wusste, dass sie nicht existierte, die aber nicht medial war, wie der Roman. Wir wissen, dass Romane fiktiv sind, dass die Romanhelden nicht existieren – und man deklariert sogar, dass sie von Autoren erfunden worden sind. Dennoch beeinflussen die Erfahrungen, die wir im Fiktiven gemacht haben, deutlich unsere reale Erfahrung. Das heißt, sie sind reale Wirklichkeiten – sie sind fiktiv, aber real, denn die Erfahrungen, die wir mit der Fiktion machen, haben sehr deutliche und konkrete Folgen für die Art und Weise, mit der Welt und mit anderen Personen umzugehen. Und Ähnliches war mit der Wahrscheinlichkeit der Fall. Man dachte: Wir brauchen Orientierungspunkte, die uns Kriterien geben, um Entscheidungen zu treffen – obwohl wir nicht sicher sein können, dass diese richtig sein werden.

Aber der Unterschied ist doch: Den Roman hält jeder für fiktiv, die Wahrscheinlichkeit aber für real.

Aber am Anfang war es nicht so. Am Anfang wurde das Wahrscheinlichkeitskalkül auch als Fiktion dargestellt – und gerade deshalb war es real: eine reale Fiktion. Wenn man das pointieren möchte, kann man sagen, dass die Fiktion eigentlich viel weniger fiktiv ist, als wir denken – und die Wahrscheinlichkeit viel weniger real, als wir denken. Die Fiktion ist real in ihren Folgen und die Wahrscheinlichkeit ist viel fiktiver, als wir normalerweise annehmen.

Gibt es da eine Parallele zur heutigen Zeit? Ist es die Erfahrung einer Umbruchsituation, die die Zeit damals, am Entstehen der Moderne, und die heutige Zeit verbindet?

Unsere Gesellschaft hat die Erfahrung des Umbruchs, der Unsicherheit und der Unberechenbarkeit schon mal erlebt: in der barocken Zeit. Danach kam die Aufklärung und all das, was wir kennen. Die Barockzeit war eine faszinierende Zeit, in der man sich unmittelbar mit dieser Unsicherheit konfrontiert sah – und als Reaktion darauf sind viele moderne Phänomene entstanden: das Wahrscheinlichkeitskalkül und die Fiktion ebenso wie die Mode. Heute gibt es Überlegungen, dass wir uns in einer neubarocken Phase befinden – in einem Umbruch in eine neue Welt, eine neue Art der gesellschaftlichen Organisation. Ich bin jedoch immer etwas skeptisch gegenüber solchen Thesen, denn wenn etwas wirklich Neues käme, dann sollte es überraschend kommen. Das heißt nicht, dass wir uns nicht in einer Umbruchphase befinden. Das kann man nicht wissen. Doch die Tatsache, dass wir uns so sehr, so stark und so dramatisch dessen bewusst sind, ist soziologisch kein gutes Zeichen dafür, dass es tatsächlich eine Umbruchphase ist.

Woher rührt dann die Erfahrung, dass Unsicherheit, Risiko, Unbestimmtheit in unterschiedlichen Bereichen der Gesellschaft zunehmen?

Man spürt in vielen Bereichen: Die Unsicherheit, die wir seit ein paar Jahrzehnten erfahren, hat etwas Neues. Es ist diese Vermutung des Risikos, die eigentlich mit einer neuen Zeiterfahrung verbunden ist: mit dem Bewusstsein, dass die Zeit, die seit

der Moderne offen ist, viel deutlicher zirkulär geworden ist. Wir wissen, dass die Zeit offen ist, wir wissen, dass wir nicht wissen können, was morgen passieren wird, aber wir wissen zudem, dass dies von unserem Verhalten produziert wird. Das schafft eine zirkuläre Unsicherheit, ein zirkuläres Risikobewusstsein, das in diesem Umfang neu ist. Deshalb finde ich schon, dass der etwas in Mode gekommene Begriff der Risikogesellschaft trifft.

Was heißt Risikogesellschaft? Dass sich in einer Gesellschaft das Verhältnis zum und der Umgang mit Risiko verändert?

Ja, man kann es so formulieren. Vor allem aber bedeutet Risikogesellschaft: eine Gesellschaft, die keine Sicherheit mehr hat. Die Systemtheorie arbeitet mit der Unterscheidung zwischen Sicherheit, Risiko und Gefahr. Früher war die Vorstellung: Man kann Risiken eingehen, aber man kann auch Risiken vermeiden. Es gibt Sicherheiten: Wenn man keine Risiken eingeht, kann man relativ sicher sein. Jetzt aber wissen wir, dass wir immer Risiken eingehen. Deshalb Risikogesellschaft: eine Gesellschaft, in der jede Entscheidung riskant ist. Auch eine Entscheidung, nichts zu riskieren, ist riskant, weil wir nie ausschließen können, dass in der Zukunft Schaden entstehen könnte, den wir hätten vermeiden können. Deshalb Risikogesellschaft. Jede Entscheidung ist von dem Bewusstsein sozusagen belastet, dass wir die heutige Entscheidung in Zukunft bereuen könnten. Wir hätten es immer anders machen können, und das wissen wir. Wir müssen heute in dem Bewusstsein entscheiden, dass das, was uns morgen erwartet, auch davon abhängig ist, was wir heute entscheiden. Aber wir können nicht wissen, was wir morgen wollen werden.

Verändert sich da die Wahrnehmung von Risiko oder gehen tatsächlich Sicherheiten verloren?

Feste Bezugspunkte sind fast nicht mehr da. Das heißt, die Unsicherheit – oder wenn man so will, das Bewusstsein der Kontingenz – ist in unserer Gesellschaft viel breiter verteilt als zuvor. In einzelnen Bereichen haben wir gelernt, damit umzugehen, in anderen weniger. So gibt es auch Bereiche, wo man versucht, wieder Sicherheit zu schaffen, wie heute in den Finanzmärkten. Anderswo dagegen versucht man, diese Tatsache der Kontingenz zu akzeptieren und Kontingenz mit anderen Kontingenzformen zu bewältigen.

Die Finanzkrise, und da sind wir bei Ihrem neuen Buch, wurde dadurch verursacht, dass man glaubte, alle Risiken berechnen und kalkulieren zu können?

Das kann man so sagen. Auf den ersten Blick erscheint das zwar nicht zutreffend, denn die Finanzmärkte benutzten sehr raffinierte und sehr komplexe Techniken der Risikoabschätzung. Sie gehen schon davon aus, dass die Zukunft unbestimmt ist. Sie konfrontieren ständig mit Risiken, mit der Unsicherheit der Zukunft. Aber wenn man genauer hinsieht, stellt man fest, dass die Techniken, die die Finanzmärkte benutzen, um sich mit Risiko auseinanderzusetzen, im Grunde auf sehr komplexe Weise immer noch eine Suche nach Sicherheit, nach Risikoschutz sind.

Man glaubt, die Risiken kontrollieren zu können?

Das aber ist eine Illusion. Denn es gibt immer Aspekte, die im Risikokalkül nicht berücksichtigt werden können – dies sind ty-

pischerweise die Zirkuläraspekte. Gerade der Versuch, Sicherheiten zu schaffen, produziert weitere Risiken, und diese Risiken können nicht im Voraus geplant werden.

Was ist daraus zu lernen?

Wir müssen lernen, dass die Zukunft, egal wie komplex wir damit umgehen, sowieso offenbleibt. Dass, auch wenn wir versuchen, keine einzige Zukunft zu planen, sondern mehrere unterschiedliche Szenarien miteinander kombinieren, die Zukunft, wie sie sich dann tatsächlich realisiert, immer anders ist. Alles ist anders, als wir es im Moment voraussehen können – weil die Zukunft eben gerade darauf reagiert, wie wir versuchen, die Zukunft zu planen. Und das ist ein Gedanke, der, soweit ich weiß, in den Mainstream-Techniken der Risikoverwalter und Finanzmärkte kaum berücksichtigt wird.

Dadurch, dass wir versuchen, Zukunft zu planen, beeinflussen wir sie?

Ja. Oder machen sie auf jeden Fall komplexer und unberechenbar. Je komplexer wir rechnen, desto unberechenbarer wird die Zukunft.

Der Quantenphysiker Anton Zeilinger hat einmal gesagt, die größte Leistung der Naturwissenschaften in den letzten hundert Jahren sei die Entdeckung des Zufalls. Stimmen Sie zu?

Da würde ich schon zustimmen. Für die Sozialwissenschaften ist diese Art zirkulärer Unsicherheit auch wieder keine Neuigkeit. Aber eine große Neuigkeit ist, dass dieselbe Struktur, dass dieselben Phänomene in allen Bereichen der Wissenschaften beobachtet werden können – nicht nur in den Sozialwissenschaften, auch in der Biologie, in der Physik und so weiter. Und das ist schon ein neuer Gedanke – jedenfalls seit fast einem Jahrhundert neu.

Wenn Sie dieselbe Frage für die Sozialwissenschaften beantworten müssten, was würden Sie sagen? Kontingenz?

Ich würde schon sagen, Kontingenz. Der Gedanke, dass alles anders sein kann oder auch nicht sein kann. Das ist das Schöne an dem systemtheoretischen Kontingenzbegriff: Alles kann anders sein, aber wenn es einmal entstanden ist, kann man es nicht mehr ändern, obwohl es kontingent ist und bleibt. Es hätte anders sein können, aber es ist im Moment da. Das ist für mich einer der faszinierendsten Gedanken der Systemtheorie.

Ist Kontingenz eine Folge von Komplexität?

Beide Begriffe hängen sehr eng zusammen. Denn Kontingenz heißt, es könnte immer anders sein. Das heißt, es gibt mehrere Möglichkeiten – das, was aktuell geworden ist, ist nur eine Möglichkeit unter vielen. Und Komplexität heißt genau, dass es viele Möglichkeiten gibt. Es ist dasselbe. Es sind zwei Begriffe, die aus verschiedenen Perspektiven dasselbe Phänomen beschreiben.

Autor: Winfried Kretschmer

Veröffentlichung mit herzlichem Dank an changeX - in die Zukunft denken. www.changeX.de

MEIN GOTT, SCHON WIEDER WAS NEUES!

Kreativität ist der *running gag*. Ständig sollen wir etwas Neues schaffen. Und wenn wir es nicht schaffen, wenigstens neue Ideen kreieren. Oder individuell sein. Reicht es nicht allmählich?

Die Meisten sind dazu nicht geeignet. Der *homo conventionalis* lebt routiniert. Wir kaufen meistens dasselbe und trauen uns erst dann an etwas anderes, wenn wir beobachten, dass andere das längst tun. Wir sind soziale Wesen in einem Maße, wie wir es bei aller Euphorie der Selbständigkeit und des Individualismus vergessen hatten. Deshalb ist das Modell des *homo oeconomicus* als *rational man* auch eine idealistische Konstruktion. Niemand wählt ständig die beste der sich bietenden Alternativen. Sondern nimmt die, die er kennt, die er immer schon genommen hat. Deshalb sind Marken ein Erfolg auf dem Markt: sie markieren Verlässlichkeit für Gewohnheitstiere. Die Mühe, sich jedes Mal nach besseren Alternativen umzusehen, ist in den wenigsten Fällen eine individuelle Entscheidung. Man verlässt sich auf seine Netzwerke und Communities, auf deren Kommunikationen und Empfehlungen. Man will ja mit seiner individuellen Entscheidung nicht den Verlust der Anerkennung der anderen riskieren. Also kauft man, was alle kaufen. Dann muss man sich nicht rechtfertigen.

Weil sich die Meisten so verhalten, entstehen konforme Lifestyles, sehen alle ähnlich angezogen aus, haben alle ungefähr das gleiche Mobiliar - mit Randvariationen. Das Individuelle ist dann lediglich eine Varianz im Gleichen. Man ist individuell, aber sozial risikoarm. Anders, aber nicht zu anders. Das Individuelle hat sein Maß in marginaler Differenz.

Hier beginnt die Welt der Kreativen. Sie tauchen das Gleiche in differente Farben, Formen, Geschichten, Welten. Sie inszenieren einen Löffel, den man auch als Löffel einfach erwerben könnte, in eine Esskultur. Sie machen einen Laptop, den man woanders auch billiger erwerben könnte, mit besserer Technologie, zu einem Kulturereignis. Sie machen einen Joghurt, der schlicht eine lebende Bakterienkultur ist, zu einem Therapeutikum, das einem das Leben verbessert. Und sie vermehrfachen das, was wir auf einem Computer können, um Anwendungen, die wir nicht brauchten, wenn sie uns nicht als Möglichkeiten für Anwendungen eröffnen würden, die wir nicht kennen würden, wenn wir sie nicht eröffnet bekämen. Ich halte das für eine wahre Kunst: unser Leben anzureichern, ohne dass wir mehr davon haben als das Gefühl, unser Leben angereichert zu bekommen. Es ist ein Spiel des Möglichen. Eine *life-extension*.

Gebrauchswerte sind langweilig. Wenn ich mein Brot mit einem Messer schmiere, ist das zweckmäßig. Wenn ich mir mein Brot aber mit einem Buttermesser schmiere, das in seiner Breitflächigkeit extra für die Bearbeitung der Halbkonsistenz von frischer Butter gebaut wurde, bewege ich mich in eine Esskultur, die eine Differenz in meine Existenz bringt. Ich bin nunmehr ein Kulturteilhaber, eine Exklusivität. Ebenso, um am Frühstückstisch zu bleiben, mit einem designten Salzstreuer, der nicht nur eine eigene Form haben muss, sondern ein *involvement* in eine andere Welt darstellt: als Mitglied eines Kultursegments, das mich als Kenner bestimmter Szenen ausweist, für andere so-

wieso, aber auch für mich selbst. So frühstücke ich nicht nur, sondern bin in einem *momentum* einer *different world* spezifisch kulturalisiert. Die Beispiele sind einigermaßen blöde, aber typisch (das Buttermesser ist übrigens eine bürgerliche Erfindung des 19. Jahrhunderts). Wir können das auf Autos, Möbel, Kleidung, Uhren, Essstile, Schreibgeräte, etc. beliebig erweitern. Wer kauft schon einen Tisch. Wir kaufen Momente einer dadurch kreierten Esskultur.

Der Vorteil ist, dass Kreative die Unternehmen beraten, die mir das Zeug liefern. Ich muss nicht selber kreativ sein. Darauf wollte ich hinaus. Kreativität ist kein gesellschaftliches Ereignis, an dem jeder selber qua Kreativität teilnehmen muss. Es ist eine Expertenkultur, die die Lieferungen des Marktes zu Ereignissen macht, an denen teilzuhaben mich gerade von eigener Kreativität entlastet. Kreativität ist keine Universalie. Ich brauche mich, um individuell zu sein, nicht zu ändern. Ich bestücke mich mit Assescoires externer Kreativität. Ich lasse andere Kultur machen, um selber mich damit umgeben zu können. Ich konsumiere Kreativität, um die nötigen Distinktionen meiner Individualität zu markieren. Kreativität beruht auf Lieferung: *delivery*. Es geht als gesellschaftliches Ereignis gar nicht anders. Was wir allgemein erörtern, wenn wir von der Zunahme von Individualität und Kreativität reden, sind Ansprüche, die wir selbst kaum einlösen können. Also müssen wir sie geliefert bekommen. Allein das erfordert, dass ich meine Routinen wechsele: nicht mehr den Sozialisationspfaden folgen, sondern den Kommunikationsereignissen, die Differenzierungsstandards setzen. Nicht ich entscheide, was ich dazu kaufe und brauche, sondern die Kommunikation (vornehmlich nicht die der Medien, sondern die in unseren Netzwerken). Deshalb ist die zweite Dimension der Kreativität ihre kommunikative (und darin auch mediale) Inszenierung. Ich brauche sie, um mich zu orientieren, um mein Maß an marginaler Differenz ausmessen zu können. Ich halte das für eine kulturelle Entwicklung, die bitte nicht gleich mit dem Maximum konfrontiert werden sollte, jeder müsse selber kreativ entscheiden etc. Da wir gewohnheitsorientiert sind, brauchen wir kulturelle Formen neuer Gewöhnung. Differenzierungsgewöhnung.

Das Neue schleicht sich ein. Es revolutioniert nicht in dem Maße, wie es gedacht wird. Wir brauchen Communities und Netzwerke, in denen wir partiell Neues annehmen, erst bereden, dann probieren, dann vielleicht realisieren. Dieses Maß an gesellschaftlicher Differenzierungsgewöhnung macht den Anschein, dass alle kreativer würden. Faktisch aber bleibt es eine Experten-Angebots-Kultur. Wir reagieren inzwischen aber nicht mehr traditionalistisch-abwehrend, sondern relativ aufgeschlossen, d.h. marginal individuell different. Doch in dieser Entwicklung ändern wir uns. Die Differenzierungskommunikationen haben uns daran gewöhnt, unseren Erfahrungen nicht mehr vollständig zu trauen. Wir lassen uns auf das Spiel der Angebote ein, suchen Neues, klinken uns in neue Pfade ein, wenn sie gesellschaftlich durchkommuniziert sind (oder in prägnanten Szenen). Nicht das, was wir kennen, wissen, unserer Erfahrung zurechnen, ist dann entscheidend, sondern etwas, was wir noch nicht kennen: etwas Neues, etwas Mögliches. Das, was Karl Popper



Mein Gott, schon wieder was Neues! Über Kreativität und deren Pflege

die „offene Gesellschaft“ nannte, ist alltagstauglich geworden. Vieles, was wir verwenden, erscheint uns im Lichte von Neuem plötzlich als unbrauchbar oder veraltet. Wir sind in einem Zustand angekommen, in dem wir erwarten, dass etwas möglich wird, was wir nicht erwarten.

Das Raster der Welt, vor allem der marktlichen Angebotswelten, ist im Fluss. Niemand fährt noch ein Auto, das älter als drei oder vier Jahre ist. Aber nicht, weil das Teil nicht mehr brauchbar wäre, sondern weil die neuen Angebote auch kreativ neue elektronische Momente haben, die neue Möglichkeiten wie Sicherheit realisieren. Man wartet gleichsam bereits auf die jeweils neue Öffnung des Möglichkeitsraumes - vor allem in der Medientechnologie und in der IT-Dimension. Ähnlich wie auf den Finanzmärkten gewöhnen wir uns an den Kauf von *futures*.

Die Kreativitätsexperten öffnen uns die Möglichkeitsräume: mehr und mehr Zukunft, dicht gepackt in die Gegenwart. Dass die aktuell verkaufte Zukunft bereits schon wieder überholt wird durch die Allgegenwart nächster Möglichkeiten, gehört zum Spiel. Die Nachhaltigkeitsrufe, dieser Beschleunigung entgegen zu sollen und nachhaltige Gebrauchsweisen wieder zu entdecken, ist nur der Schatten dieser Dynamik, der wir uns längst schon ausgesetzt haben. Unsere neue Haltung darin ist: aufmerksam werden - bis hin zu der Haltung, aktuell nichts zu kaufen, weil das Nächste besser sein wird und mehr Möglichkeiten haben kann. Das Internet ist dabei ein riesiger Showroom, der uns das Kaleidoskop der bereits aktuellen Möglichkeiten ständig erweitert. Gegenüber früheren Zuständen ist das eine fast explosionsartige Ausweitung aktueller Möglichkeiten, die nicht mehr in der Zukunft liegen, sondern diffus verteilt im Aktualraum. Die Gegenwart nimmt an Dimension zu - bis in die Unübersichtlichkeit. Das, was für die einen schon Gegenwart ist, ist für andere noch Zukunft, da sie es, obwohl schon vorhanden, noch nicht entdeckt haben (begrenzter Gegenwartsraum). Es ist die Präsenz der Fülle, die vielen noch nicht gegenwärtig ist. Das, was ihnen als kreative Entdeckung gilt, ist nur noch ein Ergebnis von Vermittlungen. Die anderen betrachten die Zukunft hingegen als Möglichkeitsraum, in den sie ihre Erwartungen und Projektionen legen. Nur sie arbeiten an der Grenze des Neuen; sie kreieren neue Gegenwarten.

Drei Populationen operieren parallel: 1. die Konventionellen, 2. die, die Erschließung der Präsenz der Fülle als Kreativität missinterpretieren. Und 3. die Kreativen, die tatsächlich Neues hervorbringen. Sie beliefern den Populationsraum (2.), der nur zeigt, wie sich Neues langsam verbreitet und allmählich von anderen mehr und mehr entdeckt wird, obwohl es längst, aber anderswo, kreierte ist. Das, was wir Globalisierung nennen, ist die Ausbreitung der Fülle der Präsenz, ihre weltweite Verteilung, die immer mehr an das, was anderswo längst schon kreierte wurde, anschließt. Die *creative centers* hat Richard Florida auf ein paar Cluster in der Welt begrenzt gesehen. Sie sind nicht nur die Kreativgeneratoren der globalen Prozesse, sondern selber Attraktoren, die mehr und mehr Menschen binden, weil sie kulturelle Intensitäten entwickeln. Hier mögen eigene Kreativkulturen entstehen, emergente Lebensformen, die die Lieferungen

vorbereiten, die die anderen Populationen bedienen. Das Kreative, können wir schließen, braucht selber kreative Milieus, die in Wettbewerb und Kooperation produktiv werden. Es sind Orte, deren Bewohner alle möglichen Zukünfte entwerfen und bereits leben werden – gleichsam ein kultureller Genpool, der seine DNA nur immanent weitergibt und durch kulturelle Migrationen zwischen den *creative centers*. Pflegen wir diese kulturellen Mutationen, sie sind der Keim der *next society*.

Wir werden alle nicht kreativer. Wir interpretieren nur die Fülle der Präsenz, in der zu entscheiden uns bereits als *actus creativus* erscheint. Und nicht die Tatsache, dass wir wählen können, ist das Signifikante (die alte *rational choice*-Nummer der Ökonomie), sondern dass so viele verschiedene Dinge unsere Aufmerksamkeit erregen können, dass wir es nicht mehr aushalten, *traditional* oder *konventional* zu reagieren. Allein die Menge und Differenziertheit des Angebotes an Welt treibt uns ins Experiment der Variantennutzung. Allein dadurch, dass es da ist, enthält es die Möglichkeit, besser zu sein als das, was wir kennen. Das ist das Geheimnis der Kreativität: dass wir uns einbilden, dieses Probieren bereits kreativ zu nennen. Doch wirklich kreativ sind die, die diese Möglichkeiten herstellen. Aber indem wir neue Welten probieren, verlassen wir unsere konventionellen Pfade. Wir öffnen unsere Identität, über marginale Differenzen hinaus. Wir beginnen, uns zu transformieren. Die wirklichen neuen Dinge sind jene, die uns transformieren.

Autor: Prof. Dr. Birger P. Priddat
Lehrstuhl für Politische Ökonomie
Private Universität Witten/Herdecke
www.uni-wh.de

1. Was bin ich?

Leser im besten Alter erinnern sich gewiss noch an einen Evergreen der deutschen Fernsehunterhaltung. Er trug den unauffälligen Titel „Was bin ich?“ und wurde von der ARD-Legende Robert Lembke moderiert. Lembke, Urgestein des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, saß bis ins hohe Alter von 75 Jahren mit seiner Rate-Runde zusammen. Deren Aufgabe war es, einen anonymen Gast nach seinem Beruf auszufragen, und zwar, wie sich das mit persönlichen Dingen gehört, so subtil wie möglich. Eine typische Frage lautete beispielsweise: „Sind Sie in einem künstlerischen Beruf tätig?“ Stimmte die Richtung, sagte der Gast trocken Ja, falls nicht, nur knapp Nein. Für jedes Nein bekam der Gast eine Münze in ein Sparschweinchen, das liebevoll „Schweinderl“ genannt wurde. In der Regel kam für damalige Verhältnisse einiges zusammen. „Was bin ich?“ war eine ebenso erfolgreiche wie überschaubare Sendung. Es gab nie größere Überraschungen, keine nennenswerten Show-Einlagen und auch sonst wenig Tamtam. Und nie glitt die Fragestellung ins Faustische ab: Welchen Charakter und welche Persönlichkeit die Befragten hatten, ob das Typische des Gastes tatsächlich zu fassen war - all das war bei „Was bin ich?“ nicht von Interesse. Schöne Zeiten waren das, geordnete und klare - spätestens beim zehnten Nein ging die Runde zu Ende, und der Gast offenbarte seinen Beruf. Oft aber errieten die „Ratefüchse“ seine Tätigkeit bereits nach ein paar Fragen. Dann applaudierten die Zuschauer im Studio, und niemand stellte sich mehr die Frage, wer da „eigentlich“ auf der Bühne saß.

Der Beruf macht den Menschen. Das ist seine Identität. Stellen wir uns heute, in Zeiten wie diesen, mal vor, im Fernsehen würde die Frage „Was bin ich?“ neuerlich gestellt. Wahrscheinlich sähen wir einen Menschen, der sich die Frage „Was bin ich?“ ständig selbst stellt, aber keine Antwort darauf geben kann, die halbwegs passt. Münze für Münze verschwände im Schweinchen. Doch die Sau gibt keine Antwort. Denn in Zeiten der globalen Desorientierung, der ewigen Frage, wohin die Reise geht und mit wem, was morgen passiert oder unterlassen wird, ist wohl eher zu fragen: Wozu ist es nütze, zu wissen, wer und was man ist?

2. Multiple Choice

Früher hatten Menschen so etwas wie einen Charakter und gute wie schlechte Eigenschaften. Die Summe dieser typischen Merkmale machte aus einer Person eine Persönlichkeit, unverwechselbar und damit auch für andere einzuordnen - wenn man will, kann man das auch kalkulierbar nennen. Der ganze Zauber einer klaren Identität besteht letztlich darin, dass sie für andere das Leben leichter macht. Wo eine Persönlichkeit ist, ist immer auch ein Mensch mit Kontur am Werk, ein Typ oder, wie der Berliner ganz richtig sagt, eine Marke. Dies dient der besseren Unterscheidbarkeit. Man weiß, woran man ist - und das spart Geld, Zeit und Nerven. Vor allen Dingen aber vermittelt die klare Identität Sicherheit in dem, was man tut. Ein eingebauter Kompass sorgt dafür, dass die Richtung stimmt.

Doch ein Kompass nützt gar nichts, wenn er nicht richtig justiert oder, wie der Fachbegriff dazu lautet, eingordnet wird. Das

Einnorden ist ein Verfahren, bei dem es darum geht, die Nadel des Kompasses auf einen festen Punkt - bei Magnetkompassen vorzugsweise den magnetischen Nordpol - auszurichten. Dieser Kern bestimmt alle anderen Richtungen. Nur wie soll das gehen in Zeiten, in denen es nicht mehr ein Ziel gibt, sondern viele Ziele? In denen es, anders als in der Zeit von „Was bin ich?“, eine Vielzahl an Fragen gibt, die jede für sich einer Antwort bedürfen?

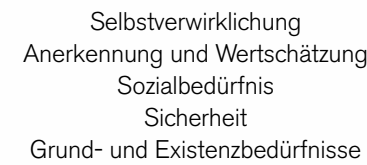
Heute gibt es „Wer wird Millionär?“. Bei Robert Lembke war der Weg zur Lösung noch durch klare Ja- und Nein-Antworten markiert. Da es „nur“ darum ging, den Beruf des Kandidaten zu erraten, konnte man durch das Abfragen von Eigenschaften zu einer klaren Antwort kommen. „Wer wird Millionär?“ bedient sich eines anderen Auswahlmodells, dem des Multiple Choice. Mehrere Antworten stehen zur Verfügung. Finde die richtige heraus! Im Fernsehen und in der Schule, wo Multiple Choice mittlerweile der Standard ist, ist das noch relativ einfach. Denn die richtige Antwort steht, neben anderen, bereits da. Die Antwort findet man nicht mehr heraus, sondern vor - ein entscheidender Unterschied.

Früher war nicht alles besser. Früher hat nur keiner gefragt. In den alten Klassenverhältnissen, die bis weit ins 20. Jahrhundert hinein bestanden, waren die Auswahlmöglichkeiten gering. Allein schon die Geburt bestimmte, wo es im Leben langging. Mit der Konsumgesellschaft, die nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs in der westlichen Welt entstand, stiegen die Möglichkeiten des Ichs dramatisch an. Das Individuum, der Eigentümer der Identität, kann sich aus einer nie zuvor gekannten Fülle an Möglichkeiten und Antworten bedienen. Vor 30 Jahren eröffnete in Toronto das erste Multiplex-Kino. Die Anlage verfügte über 18 Säle, oder anders gesagt 18 Antworten aus dem Multiple-Choice-Unterhaltungskatalog. Die Angebote des World Wide Web sind eine konsequente Fortentwicklung dieser Idee. Das Versprechen der Technologie ist einfach: Es gibt für jeden eine individuelle Lösung. Jeder kann zeigen, wer er ist. Wozu das führt? Beispielsweise dazu, dass es im Web heute geschätzte 40 bis 50 Millionen Weblogs gibt, öffentlich einsehbare Tagebücher. Tagebücher waren früher sehr intim. Was drinstand, wollte man eben nicht mit der ganzen Welt teilen. Es war das geheime, verschämte Reich der wahren Identität. In einer Gesellschaft, in der vor allem Konformität und Anpassung zählten, ging das nicht anders. Die wahre Identität war Privatsache. Das Leben war „Unterordnung“.

3. Die Pyramide

Identität bedeutet, unterschieden werden zu können. Das ist ihr einziger Zweck. Früher war das Nebensache, weil die meisten ohnehin nicht gefragt wurden, ob sie sich in ihrer Haut wohlfühlen. Der Kern war überschaubar - und allzu oft trostlos, eng und ohne Perspektive. Mit der Auflösung der alten Muster und Ordnungen aber hat sich das radikal geändert, nur: Je mehr man sich die „Was bin ich?“-Frage stellt, desto unschärfer werden die Antworten. Der Futurologe Karl Mannheim hat das bereits vor dem Zweiten Weltkrieg erkannt: „Je stärker die Menschen individualisiert sind, desto schwieriger wird es, eine Identifizie-

rung zu erreichen.“ Ein Zeitgenosse Mannheims, der amerikanische Psychologe Abraham Maslow, hat dem Phänomen der Identitätsvervielfältigung einen Namen gegeben, der bis heute eine entscheidende Rolle spielt: Selbstverwirklichung. Maslows berühmtes wissenschaftliches Modell ist die sogenannte Bedürfnispyramide. Die sieht so aus:



Die Fundamente der Pyramide sind sehr einfach zu verstehen. Wenn es um Grund- und Existenzbedürfnisse geht, dann ist die Identität eines Menschen nichts weiter als eine überschaubare, wenig komplexe Frage nach dem Überleben. Auf die Frage nach Hunger gibt es nur eine Antwort: Essen. Aber je höher sich die Blöcke der menschlichen Bedürfnispyramide stapeln, desto komplexer wird die Sache, nicht nur, weil das Erreichen der nächsthöheren Etage nur dann funktioniert, wenn die Bedürfnisse darunter vollständig erfüllt sind. Wer aber nicht mehr täglich ums Überleben kämpfen muss und Zeit hat für die gehobenen Bedürfnisse, steht erst einmal vor einer Menge Fragen. Was etwa erfüllt das Sozialbedürfnis, wie müssen Anerkennung und Wertschätzung definiert sein? Welche Grundlagen braucht das Individuum, um sich selbst zu „verwirklichen“, also das zu tun, was seinem wahren Kern entspricht? Diese Fragen werden nicht erst seit den Verwirrungen der Überfluggesellschaft seit Mitte des 20. Jahrhunderts gestellt.

4. Die unteren Etagen

So riss beispielsweise die Industrialisierung zu Beginn des 19. Jahrhunderts die meisten Menschen aus ihrer Ordnung, die gleichsam auch der Rahmen für ihre Identität war. Aus Bauern und Landbewohnern wurden Fabrikarbeiter, der alte Adel musste sich mit dem erfolgreichen kapitalistischen Bürgertum messen lassen. „Entfremdung“ trat ein, nicht nur in dem von Karl Marx und Friedrich Engels eingeführten Sinne. Wenn der alte Kern verloren gegangen war, wo konnte der neue liegen? Die Antwort darauf gilt bis heute: Wenn die alte Ordnung, die zugewiesene Identität verloren geht, wenn also das Individuum die Frage nach dem „Was bin ich?“ nicht mehr klar beantworten kann, dann schlägt die Stunde der Ideologie.

Die Aufgabe von Ideologien ist es, einfache und pauschale Antworten auf persönliche Fragen zu geben. Auf diesem Fundament stehen die im 19. Jahrhundert sich entwickelnden politischen Parteien. Sie versprechen vor allen Dingen die Organisation der unteren Etagen der Bedürfnispyramide, vom Erdgeschoss bis zum zweiten Stock, also Existenz- und Grundsicherung, Sicherheit und ein „funktionierendes Sozialwesen“, in dem die sozialen Bedürfnisse des Einzelnen - pauschal, aber immerhin - erfüllt werden. Ein Blick auf die politische Sprache zeigt, welche Bedeutung diese „Identitätsstiftung“ bis heute hat. Die Beschwörung von Begriffen wie „Existenzsicherung“, „Sicherheit“ und „Soziales“ in allen Facetten ist, nicht nur in Wahlkampfzeiten,

fester Bestandteil der politischen Rhetorik. Spätestens mit dem Erreichen der Etagen „Anerkennung und Wertschätzung“ oder gar „Selbstverwirklichung“ haben pauschale Identitäten, die sich über Ideologien stiften lassen, ihren Nutzen verloren. Wo viele Identitäten diese ihre Grundrechte verlangen, werden die kompakten Orientierungsangebote nutzlos.

Was für Parteien gilt, ist für Unternehmen nicht anders. Lange Zeit bestand die Aufgabe der Wirtschaft fast ausschließlich in der Erfüllung von Grund- und Existenzbedürfnissen. Die Antwort war: Massenproduktion. Zunächst müssen alle mit dem Nötigsten versorgt werden, das treibt die Industriegesellschaft. Standards, Regeln, Konventionen und vor allen Dingen fest berechenbare Bedürfnisse der Abnehmer kennzeichnen diese Form von Ökonomie, die nützlich ist, solange es darum geht, die einfachsten und existenziellsten Bedürfnisse zu befriedigen. Doch je besser Unternehmen diesen Job erledigen, desto schwieriger wird es für sie. Denn mit der Erfüllung der „unteren Ebenen“ verlangen Kunden - und Mitarbeiter - nach mehr, nach dem, was Maslow „Anerkennung und Wertschätzung“ nennt, auf dem auch die letzte Bedürfnissetage der Selbstverwirklichung steht. Es sind, wohlgemerkt, Bedürfnisse, die da eingefordert werden, kein Schnickschnack, wie das heute immer noch viele glauben.

Der Begriff Selbstverwirklichung spaltete in den sechziger Jahren die Generationen. Wer seine Individualität, seine Identität, seinen Kern ein Leben lang verleugnen musste, erkannte in den Forderungen der Jugendkultur nichts weiter als eine Anmaßung. Was noch erschwerend hinzukommt, ist, dass die höheren Bedürfnisse eben keine einheitliche Struktur haben, kein Ziel, keine pauschale Antwort. Anerkennung und Wertschätzung - und noch viel stärker Selbstverwirklichung - sind sehr persönliche Angelegenheiten. Und mehr noch: Diese oberen Ebenen, die höchsten Stufen der Identität also, sind von den unteren in der Realität nicht zu trennen. Sie hängen nicht einfach in der Luft, sondern bedingen einander.

5. Der Zelig-Effekt

Als diese Konflikte offen ausbrachen, Ende der sechziger Jahre, schrieb der amerikanische Futurologe Alvin Toffler sein Buch „Der Zukunftsschock“. Dieses Werk beschäftigt sich mit der Frage, wie es in einer Gesellschaft, in der die basalen Bedürfnisse durch technischen und gesellschaftlichen Fortschritt halbwegs gesichert sind, mit den oberen Stockwerken der Bedürfnispyramide aussieht. Der Mensch in diesem Zeitalter, schreibt Toffler, hat nicht eine Identität, sondern viele. „Aus dem Hippie wird der wendige Geschäftsmann, aus dem Geschäftsmann wird der Freizeit-Fallschirmspringer, und nicht einmal ihm selbst ist klar, in welchen Stufen sich die Übergänge vollzogen haben (...). Wie ein eiskalter Wasserstrahl den Schläfer, so trifft ihn eines Tages die Frage: Was bleibt übrig? Was ist geblieben von seinem ‚Ich‘, seiner Persönlichkeit im Sinne einer kontinuierlichen und dauerhaften inneren Struktur? Für manche lautet die Antwort: sehr wenig. Es wird nicht mehr um das ‚Ich‘ gehen, sondern um eine Reihe von Einzelphänomenen, die man als ‚Fortsetzungs-Ichs‘ bezeichnen könnte. Zu viele Ichs - das

ist das Problem, mit dem wir fertig werden müssen.“ Zu viele Ichs - das ist in der Tat ein Problem, allerdings eines, das sich nicht so einfach lösen lässt. Eine Krise ist beispielsweise für die Vertreter der alten Ideologien äußerst praktisch, weil sie sich so wieder auf die unteren Stockwerke menschlicher Bedürfnisse konzentrieren können. Hier lässt sich hervorragend Kapitalismuskritik mit Gemeinschaftsgefühl mixen, eine neue Sicherheit behaupten und das Zusammengehörigkeitsgefühl betonen. Allerdings ist das Überleben bei der Kundschaft, den Bürgern, nur ein Teil des Problems. Denn längst wollen die Menschen nicht nur sicher und existenziell sorgenfrei leben, sondern auch das tun, was sie wollen, dafür noch geliebt werden und sich vor allem: unterscheiden. Denn die Unterscheidbarkeit ist der Kern der Identität - wie soll man identifiziert werden, wenn man nicht anders ist?

Doch dieses Ziel, Unterscheidbarkeit, kollidiert mit der vorletzten Etage der Pyramide, mit „Anerkennung und Wertschätzung“. Denn die meisten versuchen, sie durch Anpassung zu erreichen. Der Psychiater und Berater Fritz Simon nennt dieses Phänomen den „Zelig-Effekt“, nach dem Film „Zelig“ des amerikanischen Regisseurs Woody Allen aus dem Jahr 1983, der in den späten zwanziger Jahren spielt. Allens Kunstfigur Zelig erledigt die Suche nach der eigenen Identität mit totalem Opportunismus. Er passt sich jeder Gelegenheit an. In der Gegenwart von Chinesen wird er zum Chinesen, ist ein Rabbiner anwesend, wird Zelig jüdisch-orthodox. Er verspricht Dutzenden Frauen die Ehe, um sie nicht zu enttäuschen, und wird als Heiratsschwindler gesucht. Dann flüchtet der Jude aus New York nach Deutschland, wo er in einer Wochenschau auf der Tribüne eines Parteitags der NSDAP auftaucht. Er tut alles, um Wertschätzung und Anerkennung zu finden - ganz gleich, durch wen und wodurch.

Der Haken dabei ist unübersehbar: Je mehr Anpassung, desto weniger Identität - bis zur Unkenntlichkeit gleicht sich die Persönlichkeit ihrer Umgebung an. All das ist bei Woody Allen überzeichnet, aber wer genau hinsieht, bemerkt, dass die Suche nach einer Identität in der Multiple-Choice-Gesellschaft nicht wirklich anders abläuft. Die Frage „Was bin ich?“ wird einfach mit „Wie hätten Sie's denn gern?“ beantwortet. Was früher Unterordnung, Einordnung, falsche Orientierung durch ein enges Korsett war, bewegt sich nun zum anderen Extrem. Das sieht nicht nur ziellos aus, das ist es auch. Die wichtigste Eigenschaft von Identität geht dabei verloren: die Identifizierbarkeit, der Unterschied. Wie soll man wertschätzen, anerkennen, was sich nicht mehr erkennen lässt?

6. Fäden oder Fussel

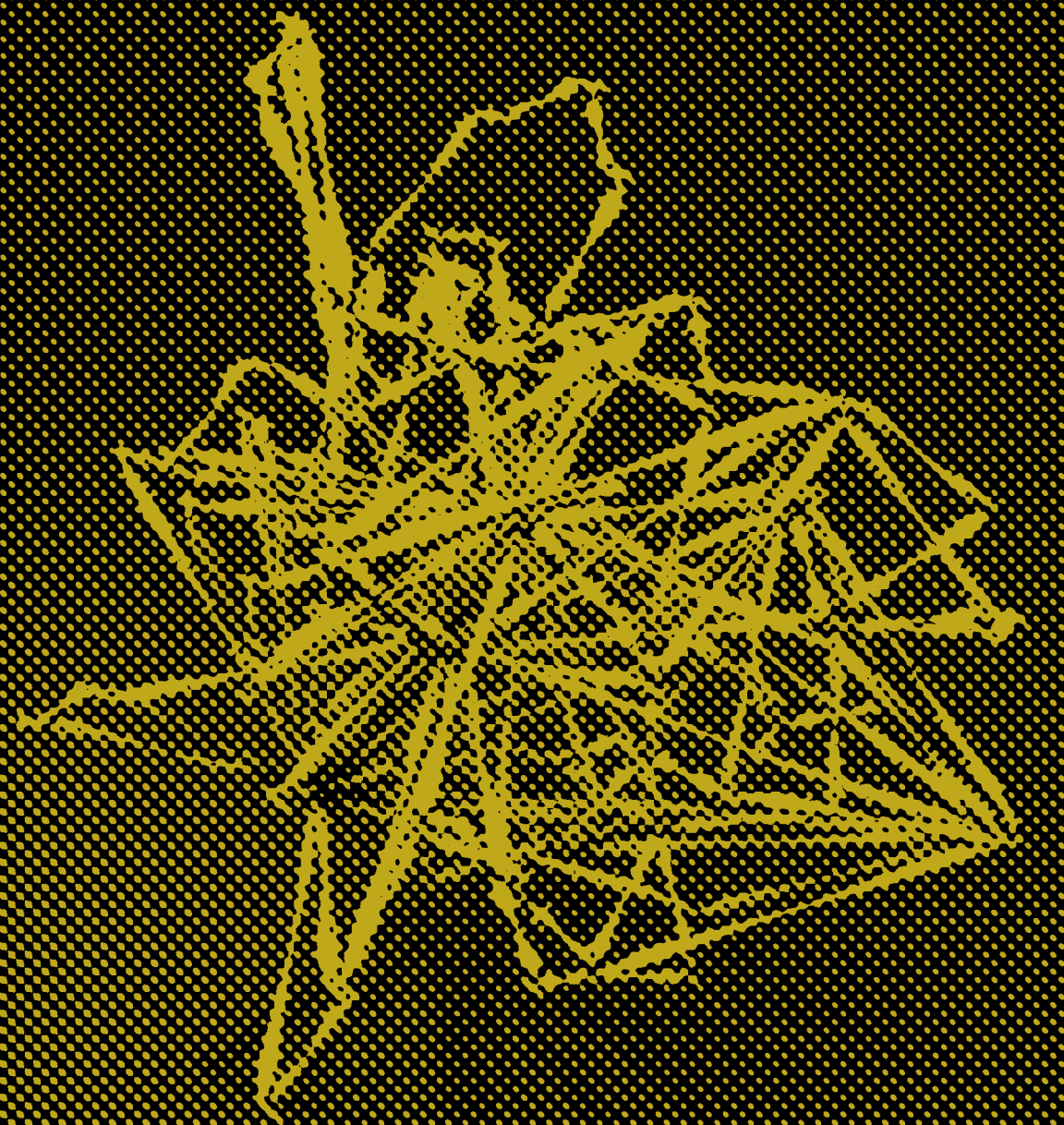
Damit sind wir mittendrin in der Identitätsinflation. Maximale Anpassung an Methoden, Trends, Moden, vermeintliche Bedürfnisse bringt den Kern der Identität, ob Mensch oder Unternehmen, an die Grenzen der Belastbarkeit. Die unternehmerische Identität ist die Marke. Sie ist wie ihr menschliches Pendant im Idealfall ein Symbol für Berechenbarkeit und Klarheit. Die Kontur ist, was zählt. Jeder kann sich entscheiden: Ist das etwas für mich oder nicht? Je klarer diese Entscheidung getrof-

fen werden kann, desto stärker ist die Marke. Das hat aber mit Geliebtwerden nichts zu tun. Sondern mit Entscheidungen. „Da weiß man, was man hat“, der alte Persil-Slogan steht dafür. Die Marke sollte die mühsame Suche ersparen und das Einnorden des Orientierungskompasses erleichtern. Doch weil Wirtschaft und Gesellschaft nicht voneinander zu trennen sind, gerieten auch die Unternehmen durch die neue Identitätssuche des Publikums in leichte Orientierungsschwierigkeiten. Was nützen noch die klaren Botschaften und Ziele alter Marken, wenn das gut gebildete und zahlungskräftige Publikum sich selbstverwirklichen will? Dann müssen doch auch die Produkte mithalten, oder etwa nicht?

Spätestens in den sechziger Jahren begann in großen Unternehmen das, was man heute Diversifikation nennt. Zum einen wurden die Produkte immer stärker differenziert und passgenauer gemacht, zum anderen wollte man das Risiko auf möglichst viele Geschäftsfelder verteilen. Im Grunde ist das ein guter und vernünftiger Prozess. Wo die Bedürfnisse kleinteiliger werden, ist es nicht falsch, Produkte und Dienstleistungen möglichst präzise nach den Zielgruppen auszurichten. Doch die meisten Sachen waren einfach langweilige Kopien. Die Diversifikationswelle führte nicht etwa zu einer Ökonomie der Vielfalt - stattdessen begann die große Zeit des „me too“. Jeder will jetzt alles machen: Waschmittelhersteller produzieren plötzlich auch Parfüms und Deodorants. Mode-Labels versehen Uhren, Stifte und Taschenrechner mit ihrem Markennamen. Wer Tütensuppen herstellen kann, will sich nun auch als Produzent von Obstsäften beweisen. Und was vielleicht mal als Verfeinerung gedacht war, wird zum Überangebot an Altbekanntem. Fachleute nennen das Markendehnung, und dabei wird im Grunde nach wie vor meist nach alten industriellen Vorstellungen produziert. Dann pappt man noch ein modisches „i“ drauf, das so viel wie „individuell“ bedeuten könnte oder vielleicht sogar „Identität“ und „identifizierbar“, doch mehr als ein bisschen Farbe und viel Werbung steckt selten dahinter. Der Markenkern dehnt sich bis zum Zerreißen. Wofür steht die Marke noch? Keine Identität, nirgends.

„Wir erleben in vielen Branchen und Konzernen heute eine Verwechselbarkeit bis zur Unkenntlichkeit“, sagt der Markenberater Ralf Tometschek von der österreichischen Beratungsgruppe Identitäter. „Nehmen Sie mal Mobilfunk-Dienstleistungen: Die sind, wenn man genau hinschaut, alle gleich - kosten auch ungefähr gleich viel. Nur an der Oberfläche, bei der Werbung, gibt es noch Unterschiede. Der Rest ist glatt gebügelt.“ Das sei „Gift für die Marke und das Unternehmen. Wer auf dem roten Faden seiner Identität herumtrampelt, kriegt am Ende lauter kleine Fusseln.“ Im Bestreben, dem Kunden anzubieten, was er auf den oberen beiden Bedürfnisetagen braucht, werden aus klaren Identitäten leicht ersetzbare Versatzstücke. So fällt es Nachahmern leicht, mit billigeren Kopien die einstigen Originale - auch das ist ein Wort für Identität - zu ersetzen oder in Preiskämpfen auszuhöhlen.

Hinter den kernlosen Produkten stehen Unternehmen, die auch nur noch schwer zu unterscheiden sind. Teuer oder billig sind



noch die am ehesten zuzuordnenden Eigenschaften, dieser Prozess, der Discountismus, läuft seit vielen Jahren. Doch Firmen, die alles zu können glauben und jeden als Kunden haben wollen, werden sich immer ähnlicher. Und es ergeht ihnen wie Zelig: Man ist zwar durch maximale Anpassung Everybody's Darling - doch das ist keine sehr gute Voraussetzung dafür, geheiratet zu werden.

Die Konturen werden unermüdlich, hektisch und voller Aktivismus abgetragen. Fast gleicht das, was unter dem Begriff Diversifikation missverstanden wird, dem Krankheitsbild der Dissoziation, das Psychiater gut kennen. Diese Diagnose stellt man Patienten, die über eine gespaltene Persönlichkeit verfügen. Solche Leute sind oft hyperaktiv. Und das erinnert nicht ohne Grund an die unermüdliche Betriebsamkeit, mit der Me-too-Produkte von Zelig-Managern verkauft werden. Das geht an die Substanz. Und in manchen Fällen weit darüber hinaus. In einem „Spiegel“-Interview berichtet der Sohn des im vergangenen Winter aus dem Leben geschiedenen Unternehmers Adolf Merckle, Philipp Daniel Merckle, über seine Wahrnehmungen der Geschäfte seines Vaters: „Ich habe mich über die Jahre immer öfter gefragt, wem er eigentlich was damit beweisen wollte, dass er immer noch eine Firma übernahm, ohne erkennbares Ziel. Wenn ein Unternehmer und seine Unternehmen ihren Kern aus den Augen verlieren, die Identität, verlieren beide ihren Sinn.“

7. Einfache Fragen

Ohne die Worte Sinn und Ziel lässt sich Identität nicht begreifen. Es genügt nicht, einfach nur etwas zu wollen - an diesem Gefühl herrscht in der Multiplex-Welt kein Mangel. Alle wollen alles, bis gar nichts mehr funktioniert. Es geht darum, zu wissen, was man will - diese Übung ist unerlässlich. Zur Freiheit, ein anderes Wort für Selbstverwirklichung, gehört immer, dass man Ja und Nein sagen kann. Oder anders gesagt: dass man Entscheidungen trifft, die zu verstehbaren Zielen führen.

Identität braucht Ziele, erst dann hat die Sache einen Sinn. Der Rest ist Beliebigkeit. Das gilt für Menschen, Unternehmen und Systeme -Größe spielt dabei keine Rolle. Philipp Daniel Merckle hat das im „Spiegel“ auf die Frage nach seinem eigenen unternehmerischen Engagement bei kleinen mittelständischen Unternehmen präzise formuliert: „Die Fragen sind dort die gleichen, die ich mir auch in einem Milliardenkonzern wie Ratiopharm gestellt habe: Wie fördere ich die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen? Was ist unser gemeinsamer Anspruch? Nur dann können wir in den kommenden Jahren erfolgreich sein. Wenn alle aus Überzeugung handeln können.“ Oder anders gesagt: wenn alle - oder wenigstens die meisten - wissen, was sie wollen. Auch hier darf und soll man durchaus vergleichen, die großen und die kleinen Strukturen: Woran liegt es, dass so viele Menschen sich mit Politik und Staat nicht identifizieren können? Gegenfrage: Wo sind die Ziele, der Sinn, die rechtfertigen, dass man sich heute gemeinsam anstrengt, damit es besser wird? Ohne klare Konturen passiert genau das, was besorgte Beobachter seit Jahren konstatieren: eine Ermüdung der Bürger, die letztlich nicht mehr zur Wahl gehen, weil die Zie-

le der politischen Wettbewerber verwechselbar geworden sind. Bürger sind Kunden - und Kunden geht es mit den Me-too-Produkten genauso wie mit der Politik.

Dieser Effekt zeigt sich auch nach innen. Immer weniger Mitarbeiter, das zeigen Umfragen seit vielen Jahren in zunehmender Deutlichkeit, können sich mit dem, was ihr Unternehmen tut, identifizieren. Der Sinn und das Ziel fehlen. Es wird letztlich egal, ob man für die Firma X oder Y arbeitet. Doch wie soll man Fachkräfte und Experten halten, die sich mit ihrem Unternehmen nur noch in einem identifizieren können, nämlich über das Gehalt? Wo Kernwerte wie Ziel und Sinn verloren gehen, ist der letzte Wert der Preis - auch hier. Wie kann man einen solchen Kompass noch einnorden?

Vielleicht indem man zurückkehrt zu den einfachen Fragen, etwa: „Was tun wir hier eigentlich?“ Diese Frage, erzählt Holger Schmidt, war vor fünf Jahren der erste „Zwirn, den wir versuchen, zu einem roten Faden zu spinnen“. Damals war Schmidt noch externer Berater des Logistikkonzerns TNT, der weltweit mehr als 160 000 Mitarbeiter in 63 Ländern beschäftigt, heute leitet er die TNT-Akademie in Bonn. Das Unternehmen ist einer von vier global tätigen Logistikkonzernen. Aus Sicht des Kunden unterscheiden sich diese Konzerne nur wenig voneinander. Sie befördern Dinge von A nach B, so gut und so schnell wie möglich, zu durchaus vergleichbaren Preisen. Die Mitarbeiter jedes dieser Konzerne könnten also im Grunde genommen auch bei jedem der Konkurrenten anheuern. Ein schwieriges Umfeld für Identität. Genau das richtige also.

8. Einnorden

Schmidts Disziplin nennt sich „Internal Branding“, einer jener eingedeutschten Begriffe, die durchaus Sinn ergeben, wenn man erklärt, was dahintersteckt: Die Konturen der Marke sollen nicht nur durch Werbung und Public Relations nach außen hin sichtbar sein, sondern gleichermaßen auch nach innen, bei den Mitarbeitern. Und um das zu schaffen, muss man erst mal klären: „Was machen wir hier eigentlich?“ Diese Frage durchbricht die geschäftige Routine: „Man denkt darüber nach, was man wie und für wen tut. Und mit wem. Man denkt über seine Werte nach“, sagt Schmidt, der gleich, weil die Gefahr groß ist, bei so was missverstanden zu werden, ergänzt: Das sei keine „Sozialromantik“, sondern eine notwendige Festlegung. „Wenn man nicht will, dass Werte im Unternehmen einfach nur hohle Phrasen sind, muss man jedem Einzelnen klarmachen, wozu sie im Alltag, bei der täglichen Arbeit nütze sind. Deshalb fragen wir immer wieder nach: Warum machen wir etwas so und nicht anders? Und wenn wir etwas anders machen wollen, für wen tun wir das - und wie muss sich die Organisation verändern, damit das funktioniert? Und das, was dabei herauskommt, muss dann verlässlich sein. Da darf es kein Hü und kein Hott geben, sondern Klarheit“

Früher hätte man gesagt: Die Truppe wird eingeschworen. Sie zeigt sich nach außen hin geschlossen. Das hat allerdings nur einen Sinn, wenn das auch intern der Fall ist. Und wenn „eingeschworen“ nicht mit „uniformiert“ verwechselt wird. „Gleichma-

cherei funktioniert dabei nicht“, sagt Schmidt, „man muss realistisch bleiben: Wir leben nicht mehr in Zeiten einer homogenen Gesellschaft, und wir wollen da auch nicht wieder hin. Aber was wir tun, ist, zu versuchen, Leitplanken zu schaffen, innerhalb derer man sich sicher bewegen kann. Je vielfältiger eine Gesellschaft ist, desto klarer muss die Kontur eines Unternehmens sein.“ Schmidt verspricht keine Wunder. „Bei solchen Prozessen stellt man auch fest, was nicht geht - und welche Leute nicht zum Selbstverständnis des Unternehmens passen.“ Aber auch das hält er für einen Erfolg, „in Zeiten der zunehmenden Beliebigkeit, die man auch Identitätskrise nennen kann, wenn man will“. Schmidt will die Basis schaffen für langfristige Beziehungen, „denn die sind auch die ökonomisch besten - das gilt für die Innen- wie die Außenwelt von Unternehmen gleichermaßen. Und es spricht sich langsam rum.“

Und noch etwas macht die Runde: Die Suche nach den obersten Etagen der Bedürfnispyramide - das „Was bin ich? - ist eben kein „Wünsch dir was“, neben Lembkes Ratespiel eine der populären deutschen Unterhaltungssendungen aus den siebziger Jahren. Der Weg auf die Dachterrasse der Selbstverwirklichung führt über Wertschätzung und Anerkennung. Und das ist kein Programm für Egomane, die nur ihr eigenes Wohl im Auge haben. Die letzten Treppen vor der schönen Aussicht ganz oben sind beschwerlich - gewiss. Vor allem, weil man sie nicht allein gehen kann. Identität ist Unverwechselbarkeit. Und die zeigt sich erst, wenn andere hingucken. Erst dann hat der Unterschied einen Sinn.

Diese Einsicht versucht auch Fritz Simon zu verbreiten: „Das, was man ist, kann man nicht selbst entscheiden. Man hat es einfach nicht in der Hand. Aber man kann etwas dafür tun, dass anderen klar ist, wer man nicht ist.“ Das schafft Konturen. „Unternehmen und Menschen, die auf der Suche nach neuer Orientierung und einer klaren Identität sind, kann man nur den Rat geben: Hört genau zu, was andere über euch sagen. Wer wissen will, wer er ist, muss die fragen, die mit ihm leben und die ihn beobachten. Die Antwort kommt dann schon.“

So einfach wird ein Identitätskompass also eingenordet. Man richtet ihn einfach mal ein wenig von sich selbst weg.

*Autor: Wolf Lotter
Veröffentlichung mit herzlichem Dank an
brand eins - Das Wirtschaftsmagazin.
www.brandeins.de*

SOLL & HABEN

Auftaktstreit um europäische
Träume, Taten und Wirklichkeiten
April 2005

FINALITÄT

Was wollen wir, wenn wir uns
selbst wollen?
November 2005

PERIPHERIE

Wie das Aussen das Innen definiert.
März 2006

BANALITÄT

Wie banal ist das Banale?
Juli 2006

QUALITÄT

Persil.Picasso.Patentrecht.
Oktober 2006

ZWISCHENRÄUME I

Zwischenräume als Ort der
Innovationsgenese.
Juni 2007

ZWISCHENRÄUME II

Wir sind Zwischenräume?
November 2007

STRUKTUR

Oder die Frage nach dem Ganzen.
Februar 2008

AVANTGARDE

Oder die Frage nach
dem Next Big Flop.
Mai 2008

MADE IN EUROPE

Wo wollen wir stehen?
Mai 2009

CREATIVE INDUSTRIES

Business der Zukunft oder Floskel?
Juli 2009

AUTHENTIZITÄT

Unternehmerische Verantwortung
als Luxusgut?
Oktober 2009

FÜHRUNG im 21. Jahrhundert I

Wer führt wen eigentlich wohin?
November 2009

NEUES DENKEN

Impulse für Wirtschaft, Politik
und Gesellschaft.
Januar 2010

WAR FOR TALENTS

Mai 2010

IDENTITÄT

Was könnte ich (noch) sein?
Oktober 2010

„Der ganze Zauber einer klaren Identität besteht letztlich darin, dass sie für andere das Leben leichter macht. Wo eine Persönlichkeit ist, ist immer auch ein Mensch mit Kontur am Werk, ein Typ oder, wie der Berliner ganz richtig sagt, eine Marke.“

Wolf Lotter

Wir bedanken uns bei der Heinrich Böll Stiftung für die Ermöglichung dieser Publikation.

FORUM46 – Interdisziplinäres Forum für Europa e.V.

www.forum46.eu

Idee und Redaktion: Timeo Ehmke (V.i.S.d.P.)

Gestaltung: Oliver Gretscher

Fotos: Volker Hagemann

Motiv „The Gestalt of digital identity“: Jonas Loh & Steffen Fiedler

© 2010 FORUM46 e.V.

