

**Das Unwägbare meistern:**

**Resilienz durch Kooperation und  
Vernetzung.**

**Robert Lukesch, Leo Baumfeld**



Wien, 15. März 2012

# Das Unwägbare meistern: Resilienz durch Kooperation und Vernetzung.

Robert Lukesch, Leo Baumfeld<sup>1</sup>

## Eine Resilienz

### Was verstehen wir unter Resilienz?

**Begreifen wir Resilienz als Fluss, als Wandlungszyklus. Wenn ein Lebewesen, ein Mensch, ein Unternehmen, eine Region, eine Nation, ihre wichtigsten Funktionen und Eigenarten beibehalten, indem sie sich stetig wandelnd durch Störungen und Katastrophen navigieren, nennen wir sie resilient.**

Resilienz heißt nicht Unverwundbarkeit. Die Königin, die den Bestand der Ameisenkolonie sichert, stirbt auch irgendwann. Immerhin kann sich ihre Lebensspanne über 20 Jahre erstrecken. Wenn sie stirbt, arbeiten die übrigen Ameisen weiter, als ob nichts Außergewöhnliches passiert wäre. Und irgendwann sterben auch sie, dann ist die Kolonie an ihrem Ende angelangt. Doch was ihren Bestand auf einer höheren Ebene sichert, ist der jährliche Hochzeitsflug der Königinnen-Anwärterinnen. Denn daraus können hunderte neue Kolonien hervorgehen.

Manch Gärtner führt einen unerbittlichen Kampf gegen die Kolonie, weil er sie gerade dort nicht haben will. Mit Feuer, mit kochendem Wasser, indem er sie umbettet. Der Haufen kommt immer wieder. Natürlich hat auch das seine Grenzen. Aber sehr weite. Und ich sage Ihnen jetzt nicht, wie Sie eine Ameisenkolonie wirklich loswerden.

Resilienz ergibt sich im Zusammenspiel der unterschiedlichen Seinsebenen. Zwischen Zelle und Organ, Ameise und Ameisenkolonie, Mensch und Familie, Humanressource und Unternehmen. Wenn die Sonne scheint, geht ein Teil der Arbeiterinnen hinaus und wärmt sich auf, dann gehen sie zurück in den unteren Teil der Kolonie, um von dort aus den gesamten Staat aufzuwärmen. Und die Königin muss davon gar nichts wissen. Sie ist damit beschäftigt, Eier zu legen. Eine anarchische Monarchie sozusagen.

Resilienz geht aus dem Zusammenspiel zweier Kräfte hervor: Widerstandskraft und Wandlungsfähigkeit.

---

<sup>1</sup> Lukesch und Baumfeld sind Mitgesellschafter der ÖAR Regionalberatung GmbH; [www.oear.at](http://www.oear.at)

# Zwei Kräfte

## Wandlungsfähigkeit

**Wandlungsfähigkeit ist die Fähigkeit, die Innen- und Außenperspektive in einem angemessenen Zeitraum zu koordinieren.**

So wie das Chamäleon eine stabile Binnenstruktur hat und sich deshalb an die Umwelt anpassen kann, brauchen auch soziale Systeme eine stabile Vorstellung von sich selbst, um sich wandeln zu können. Wandlungsfähigkeit setzt Flexibilität voraus und geht darüber hinaus. Flexibilität findet in einem gegebenen Korridor statt, Wandlungsfähigkeit schließt die Fähigkeit ein, den Korridor zu verlassen und diesen selbst mitzugestalten. Der Bedarf an Flexibilität und Wandlungsfähigkeit hat immer eine zeitliche Dimension. Dem sich zu späten Wandelnden wird die Fähigkeit des Wandels abgesprochen. Daher kommt es darauf an, dass das System (Unternehmen, Organisation) die Innenperspektiven (Ziele, Prozesse der Leistungserstellung u.dgl.) mit der Außenbeobachtung in einem angemessenen Zeitraum koordinieren kann, um die erforderlichen Entscheidungen zeitgerecht treffen zu können.

## Widerstandskraft

**Widerstandskraft heißt Festigkeit, Bestand, Bastion.** Die Chinesische Mauer ist das größte Bauwerk der Erde. Sie wurde über zweitausend Jahre gebaut, und ergab sich in dieser langen Zeit aus hunderterlei Einzelplanungen zusammen, bis sie zurzeit der Ming-Dynastie endlich als ein Ganzes wahrgenommen wurde. Heute ist sie 8.851 km lang: Man könnte damit zweimal ganz Deutschland umrunden. Und wenn man aus deren Material eine 6m und 1m dicke Mauer baut, dann kann man damit am Äquator die Erde umgürten. So ein Riesending verwittert langsam, sehr langsam. Selbst wenn die Menschheit in ein paar hundert Jahren nicht mehr existierte, würde man die Mauer noch lange vom Weltall aus wahrnehmen, als ersten Gruß einer versunkenen Zivilisation.

Doch kaum etwas, was lange existiert, erfüllt noch seine ursprüngliche Funktion. Im besten Fall wechselt es seine Bestimmung, in unserem Fall wandelte sich die Mauer vom Schutzbau zum kulturellen Erbe und zur touristischen Attraktion.

Wandel ist unausweichlich, doch fühlt es sich gut an, robust zu sein, über Reserven zu verfügen. Clausewitz unterscheidet zwischen taktischen und strategischen Reserven. *Eine Reserve hat zwei Bestimmungen, die sich wohl voneinander unterscheiden lassen, nämlich: erstens, die Verlängerung und Erneuerung des Kampfes, und zweitens, der Gebrauch gegen unvorhergesehene Fälle.*

Das heißt, nicht alles, was redundant, überzählig, erscheint, sind unnötige Kosten. Die Pflege sozialer Beziehungen und Kooperationen, die Wahrnehmung sozialer Verantwortung mögen uns heute viel abverlangen. Schon morgen, denn wir wissen nicht, was morgen sein wird, können sie sich als Rettungsanker erweisen.

Doch blicken wir hinter den Augenschein: Wie erkennen wir, ob wir Krisen gewachsen sind, ob wir resilient sind, widerständig und wandlungsfähig? Wir laden Sie ein, auf drei Merkmale zu achten: Reflexivität, Modularität und Diversität.

# Drei Merkmale der Resilienz

## Diversität

**Diversität heißt Variantenreichtum aufrecht erhalten, indem viele das scheinbar Gleiche und viele das Unterschiedliche tun.**

Wir Menschen neigen vor allem in unsicheren Zeiten dazu, uns ähnliche Menschen auszusuchen, weil wir meinen, diesen können wir ohne Vorbehalt vertrauen. In Unternehmen hat das auch bereits einen Namen bekommen, das Mini-me-Syndrom. Es wurde festgestellt, dass die Auswahl von Arbeitskräften diesem Syndrom unterliegt. Man klont sich sozusagen ein bisschen – eben mini.

Andererseits kann beobachtet werden, dass sich Vielfalt für Wirtschaftssysteme und Branchen, die einen Mix an unterschiedlichen Betriebsgrößen, unterschiedlichen Absatzmärkten, unterschiedlichen Wissensgebieten, unterschiedliche Kulturen repräsentieren, stabilisierend auswirkt, weil sie dadurch kombinationsreicher, wandlungsfähiger, perspektivenreicher und krisenresistenter sind. Was für ganze Branchen gilt, kann auch für einzelne Unternehmen/Organisationen angenommen werden.

Wenn wir wissen, dass das Mini-me-Syndrom uns ständig ein Schnippchen schlägt, ist eine bewusste Aufmerksamkeit auf die Nutzung der Diversität, wie wir sie vorfinden und auf deren Förderung, wo immer uns das möglich scheint, für die Zukunft bedeutsam. Dafür wurde auch schon das Diversity Management erfunden. Auch am heutigen Tag können wir diese Diversität bestaunen, schätzen und vielleicht auch nutzen.

## Modularität

**Modularität bedeutet Vielschichtigkeit, aber auch dieser Begriff ist vielschichtig zu verstehen. Wir meinen damit auch Plastizität in Zusammensetzung, Gestalt und Funktion; modular nennen wir auch ein Ganzes, das aus eigenständigen, flexibel konfigurierbaren Teilen besteht.**

Manch einer unter uns mag sie kennen, die Spatzen Roms, die sich zur Abendstunde im Winterhalbjahr im Luftraum zwischen Stazione Termini und Foro Romano aufführen.

Sie sind modular, weil sie aus unzähligen Individuen einen großen Organismus zu bilden scheinen. Immer wieder treten „Zwischenstufen“, „Organismen“, einzelne Vogelgruppen hervor, die sich auskoppeln und dann wieder in den großen Strom verlieren. Am Ende, wenn die Nacht hereinbricht, träumt jeder Spatz seinen höchst individuellen Traum auf einem der großen Schlafbäume.

Sie sind modular, weil sie sich im Schwarm selbst organisieren. Die große Ordnung entsteht nicht am Reißbrett oder durch Befehlsketten, sondern dadurch, dass die einzelnen Spatzen ihre Handlungen an ihren Nachbarn ausrichten. Sie optimieren dabei nur drei Variable: Passe dich der Geschwindigkeit deiner Nachbarn an. Vermeide jeden Zusammenstoß. Orientiere dich zum Mittelpunkt hin.

Wir können diese Vorgänge mathematisch darstellen. Deshalb können wir die Vorzüge der Schwarmkoordination technologisch umsetzen, etwa in der Intralogistik, wenn autonome Fahrzeuge die optimale Route und Fahrtzeit anhand der Daten der zeitlich und räumlich benachbarten Fahrzeuge selbst errechnen.

Was lernen wir daraus?

Mittelpunktsbewahrung: Das Wesentliche (etwa das Unternehmensziel) im Blick behalten.

Kollisionsvermeidung: Abgrenzung der Verantwortlichkeitsbereiche.

Bewegungsanpassung: Auf die Dynamik im Team achten.

So können riesige Gebilde entstehen, deren Gedeihen auf dem Zusammenspiel teilautonomer Einheiten basiert. Mehr und mehr setzt sich die Erkenntnis durch, dass wir das bunte Treiben von 10 Milliarden Menschen, die wir zu Ende dieses Jahrhunderts auf diesem Planeten sein werden, besser durch Schwarmkoordination meistern werden als durch große Pläne großer Führer. Ein paar einfache, vernunftgeleitete ethische Prinzipien im Zusammenleben mit anderen Menschen sollten ausreichen, damit das große Ganze funktioniert und alle gut leben. Im Grunde ist es ja genau das, was uns bis jetzt vor der Auslöschung bewahrt hat.

## **Reflexivität (Feedback)**

**Reflexivität heißt, einen Tanz der Innenwelt mit der vermeintlichen Außenwelt zu wagen, selbst auf die Gefahr hin, dass man weiser werden könnte.**

Gerade in Stresssituationen bescheinigen wir uns selbst oder anderen ein reflexartiges Verhalten. Damit wollen wir aussagen, dass jemand sein oder ihr bekanntes Reaktionsmuster benutzt, um auf eine bestimmte Herausforderung zu reagieren. Da wird schon die erste Bedeutung der Reflexivität sichtbar – die Selbstbezüglichkeit.

Eine weitere Bedeutung heißt, die Nebenfolgen (Rückwirkungen) des eigenen zielgerichteten Handelns auf dem Beobachtungsschirm zu haben. Damit wird zumindest die Möglichkeit angenommen, dass jede Lösung auch ein Problem darstellen kann.

Die dritte Zutat der Reflexivität ist das Wissen. Das verfügbare Wissen, d.h. Erfahrung und unterschiedliche Perspektiven in die Risiko- und Chanceneinschätzung einzubringen, um den beobachteten Phänomenen einen Namen geben zu können.

Die Reflexivität 2. Ordnung beschäftigt sich daher damit, wie die drei Merkmale, Selbstbezüglichkeit, Nebenfolgen und Wissen zur Beobachtung und Entscheidungsfindung genutzt werden. Sie ist der

Tanz der Innenwelt mit der Außenwelt, die nur mit den Wahrnehmungsinstrumenten der Innenwelt abgebildet werden kann.

Von der Reflexivität schreiten wir nun zur Reziprozität. Wir haben vier Aspekte ausgemacht, die Resilienz fördern. Wir nennen sie die vier Dimensionen der Vergeltung: Lust, Liebe, Sinn und Lohn.

# Vier Dimensionen der Vergeltung

## Lust

**In der Lust fallen subjektives Erleben und Glückseligkeit zusammen. Sie ist ein zeitloser Moment.**

Um der Lust willen handeln wir, ohne einen weiteren Gedanken zu verschwenden. Lust ist das pure Leben, der Urgrund des Lebens. Vielleicht auch der Urgrund der Sprachentwicklung. Wissen Sie, wie Schildkröten klingen? Sie geben keine Laute von sich, außer im Liebesakt. Da könnte man ihre Stimmen fast menschlich nennen.

Unsere elementaren Überlebensfunktionen sind aufs innigste miteinander verbunden. Für ein Baby sind das Stillen des Hungers, Wärme und Sicherheit ein und dasselbe. Das ist in uns so angelegt. Nur unser Verstand konnte das vergessen, doch irgendwie bricht sich diese Erkenntnis auf Umwegen Bahn. Wie sonst könnte die Anbahnung einer Mésalliance „Anfüttern“ heißen. Denken Sie also daran: Um eine gute Kooperation („bonne alliance“) einzugehen, sorgen Sie dafür, gemeinsam zu essen und zu trinken. Alles andere ergibt sich dann ganz leicht.

## Liebe

**Liebe ist die Art und Weise, wie wir die Inklusion, das heißt das Angenommensein ohne Bedingungen, kommunizieren.**

Dieses Bild zeigt den „Herzerlstein“ in Mühlviertel. Wie die Sage kündigt, werden jene Paare, die ihre Hände in das Wasser des natürlichen Herzbeckens tauchen, ihre Liebe nie verlieren. Aber was ist das, was sie nie verlieren werden?

Die Liebe ist die höchste Stufe der Kooperation. Die Liebe verlässt die einfache Reziprozität. Z.B. wäre es der Liebe abträglich, wenn daraus ein „Geschäft“ gemacht wird. Das würde bedeuten, dass man etwas zurückbekommt, was einen eindeutigen Bezug zum Gegebenen hat und es auch zeitnah ausgeglichen wird. Die Liebe geht auch über die gedehnte Form der Rückgabe hinaus, bei der etwas zu einem späteren Zeitpunkt zurückgegeben wird, oder jemand anderer gibt etwas zurück, was keinen unmittelbaren Bezug zum Gegebenen hat, aber in etwa den Wert oder die Bedeutung ausgleicht.



Die Liebe gibt in der Annahme, dass das Gegebene eine positive Wirkung auf den Empfänger hat, und das Schöne ist, dass der oder die Gebende darauf vertrauen kann, dass er/sie einen förderlichen Beitrag für sein eigenes Umfeld geleistet hat. Dieses bessere Umfeld hat Rückwirkung auf den Gebenden, aber das wird nicht kalkuliert. Über „Geschenke“ kann man schwer sprechen, daher braucht die Liebe Symbolisierungen, damit das Unausprechbare kommuniziert werden kann. Der Herzerlstein möge daher noch viele Gelegenheiten für diese Symbolisierung bieten.

## Sinn

**Sinn ist der Eigenwert menschlichen Strebens. Wenn wir auf die Frage antworten, wozu wir dies oder jenes anstreben und die Antwort auf diese Frage wieder mit „warum“ („wozu?“) abfragen, dann kommen wir irgendwann zu einem Punkt, ab dem wir immer dasselbe Wort, denselben Begriff, denselben Wert nennen.**

Die neuseeländischen Maori wählten den sich entrollenden Farnsproß als Symbol für Erwachen, Harmonie, Stärke, Reinheit, Stille, persönliche Entwicklung und Wachstum. Der Koru, so heißt das Symbol, steht für das, wofür etwas, ein Ding, ein Wesen, eine Beziehung, eine Handlung über ihren schieren Zweck, oder auch die momentane Lust, hinaus steht: für ihren Sinn. Ein Ziel erreichen zu wollen, macht noch keinen Sinn. Erst ein Gefühl dafür zu haben, wofür wir dieses Ziel erreichen wollen, gibt uns Frieden und Kraft. Aristoteles sagte seinerzeit: *„Wenn ein Geschäft nur lukrativ war, dann war es kein gutes Geschäft.“* Er meinte damit, dass es ihm darum ging, mit dem Geschäft neue Freunde zu gewinnen, und der Welt etwas Sinnvolles hinzuzufügen. Übrigens handelte es sich nicht um *den* Aristoteles, sondern um Aristoteles Onassis, zu seiner Zeit, den Siebzigern, einer der reichsten Männer der Welt.

Wer also hinter die Ziele und Zwecke blickt, erkennt einen unendlichen Regress, denn der Sinn entpuppt sich als Ziel hinter dem Ziel, und verweist weiter auf einen Sinn hinter dem Sinn.

Das, was sich nach der Entfaltung des Farns über seinen gesamten Lebenszyklus ergibt, die Ausbildung der Sporen für die nächste Generation, weist auf das zurück, was er im Kern, in seinen Anlagen, immer schon war. Zeitlebens sind wir dem Wandel der Umwelt ausgesetzt, aber der wirkliche Wandel vollzieht sich im Kern, aus dem Kern heraus, im Wechselspiel mit der sich wandelnden Umwelt. Das ist der Tanz der Evolution. So entstehen Vögel aus Sauriern und gesellschaftliche Verantwortung aus blindem Eigennutz.

## Lohn

**Lohn ist die Transformation von Leistung in vielfältige Optionen, die die Leistung angemessen ausgleicht UND zusätzlichen Sinn ermöglicht.**

Der Lohn, wenn er in Form von Geld erscheint, ist ein komplexitätsreduzierendes Medium, welches den direkten Tausch zwischen zwei Akteuren ersetzt hat. Er eröffnet Optionen für vielfältige Bedürfnisse und persönliche Sinnstiftung.

Der Lohn ist ein vertraglich festgelegtes Entgelt gegen Leistung. Aber woher weiß man, dass er fair ist und beide Seiten sagen können, es lohnt sich? Seit Jahrzehnten schon wird um das Prinzip gleicher Lohn für gleiche Arbeit gerungen. Seit wir globalisiert leben, erleben wir eine doppelte Entkoppelung von Leistung und Lohn. Wer heutzutage in Pflegeberufen arbeitet, leistet mehr als er, meistens sie, als Lohn erhält. Wer in der Finanzbranche arbeitet, erhält meistens mehr Lohn als sie, meistens er, leisten kann. Aber die Tatsache, dass zumindest in Österreich relativ wenig darum gestritten wird, zeigt, dass der Lohn mehr ist als der Ausgleich der Leistungen.

Der Soziologe Gabriel Tarde hat vor hundert Jahren (1902) jeden Lohn als einen für einen Moment still gestellten Streit beschrieben, der jederzeit wieder ausbrechen kann, wenn jemand sich mächtig genug dafür fühlt. Jedenfalls bei den heutzutage jährlichen Tarifverhandlungen können wir diesen Streit in ritualisierter Form beobachten und manchmal auch mitzittern.

Der Lohn ist daher Verhandlungssache innerhalb des Dreiecks, das aus dem Marktwert, den Optionen und der Stärke jener sozialen Institutionen (z.B. Arbeitsmarktservice) gebildet wird, die eine ausgleichende Funktion wahrnehmen.

Resiliente Strukturen zeichnen sich durch Kooperation aus. Dazu möchten wir fünf Aspekte besonders hervorheben: Begegnung, Rollen und regeln, Ausgleich, Gemeinschaft und Raum für Neues

# Fünf Aspekte der Kooperation<sup>2</sup>

## Begegnung

### **Begegnung ist Erkennen und An-Erkennen des Anderen.**

Begegnung ist der Anfang jeder Kooperation, denn Kooperation ist Begegnung unter Gleichen. Es mag verwirrend erscheinen, dass wir bisher hauptsächlich von Vielfalt, von Vielschichtigkeit gesprochen haben. Aber es verhält sich so: Solange wir das Gegenüber nicht als das „Andere“ anerkennen, erkennen wir es ... gar nicht.

Wir wissen: Eheleute, die einander nicht zuhören, weil sie alles, was sie in dieser Beziehung erfahren zu können glauben, schon abgespeichert haben. Chefs, die ihre MitarbeiterInnen ignorieren, weil sie sie lediglich als verlängerte Organe ihrer selbst wahrnehmen. LehrerInnen, die SchülerInnen für Störereignisse im Unterricht halten. Wenn wir unsere Mitwelt klein halten oder übersehen, können wir den Aufwand minimieren, uns mit ihr auseinanderzusetzen.

Martin Buber sagte: *„Es gibt kein Ich an sich, sondern nur das Ich des Grundworts ‚Ich-Du‘, und das Ich des Grundworts ‚Ich-Es‘. Wenn der Mensch ‚Ich‘ spricht, dann meint er eins von beiden.“*

Nur das Grundwort Ich-Du ermöglicht Begegnung. Nur wer den anderen als Fremden, das Fremde im Anderen, erkennt, erkennt ihn als gleichwertig, gleichberechtigt an. Das lateinische Re-spekt heißt einfach übersetzt „noch einmal hinschauen“.

Vielen von uns fällt oft schwer, augenfällig Fremdes, also auch „Fremde“ zu akzeptieren. Denn wer uns als Fremder begegnet, sagt mir: „Du musst mich anerkennen. Ich gleiche dir. Du kannst mich nicht übersehen.“ Das „Andere“, das „Fremde“ ist Chance und Risiko zugleich.

Dies zu wagen, ist Grundbedingung aller Zusammenarbeit.

---

<sup>2</sup> Den Fokus auf die fünf Aspekte der Kooperation und wertvolle inhaltliche Anregungen dazu verdanken wir unserem Kollegen Stefan Bauer-Wolf.

## Rollen und Regeln

**Rollen und Regeln sind die Organisierung von Verbindlichkeit und Verlässlichkeit nach innen und außen, um stabiles Vertrauen für fortgesetzte Kommunikation herzustellen.**

Soziale Systeme, die sich Rollen und Regeln geben, wollen, dass das System möglichst unabhängig von den Vorlieben einzelner Personen funktionieren soll, d.h. sich selbst immer wieder so hervorbringt, dass es seine Identität nicht verliert.

Regeln und Rollen steuern die Entscheidungsfindung, und sie haben dazu die Funktion, einmal getroffene Entscheidungen nicht immer wieder neu aufrollen zu müssen (Pfadabhängigkeit).

Dieses Bild zeigt eine Szene aus dem Film „Manche mögen´s heiß“ aus dem Jahr 1959 (von Billy Wilder). Darin erkennen wir zwei Welten von Regeln. Die eine ist der Tanzkontext. Hier wird erwartet, dass die Regeln des Tanzes bekannt sind. Je sicherer und routinierter die Tanzenden sind, umso mehr Spaß und eventuell Variationsreichtum in der Anwendung ist ihnen möglich. In diesem Film ist aber auch eine Irritation in Bezug auf die Rolle eingebaut. Die Dame, die uns gerade den Rücken zuwendet, ist eigentlich ein Mann (Jack Lemmon), was ihr Tanzpartner, ein reicher Gönner, in diesem Moment noch nicht weiß. Er wird über das Rollenouting überrascht sein, meint man, aber er entpuppt sich als Diversity-affiner Typ und kommentiert das Outing am Ende mit den Worten: „Na und, niemand ist perfekt!“

Rollen und Regeln sorgen für Routinen. Und wenn man Organisationen verändern will, dann verändern sie sich hauptsächlich über die Routinen, also über die Regeln und Rollen. So gesehen müssen Verlässlichkeiten auch manchmal enttäuscht werden, um sie neu einzuführen.

## Ausgleich

**Ausgleich ist kein Zustand, sondern ein Fluss: Gleichgewicht in und durch Bewegung.**

Kooperation glückt dann, wenn Geben und Nehmen im Ausgleich sind. Bienen und Blütenpflanzen geben davon Zeugnis. Die Biene holt sich den Nektar und befruchtet den Stempel mit Pollen. Albert Einstein sagte: *“Wenn die Biene von der Erde verschwindet, dann hat der Mensch nur noch vier Jahre zu leben; keine Bienen mehr, keine Bestäubung mehr, keine Pflanzen mehr, keine Tiere mehr, keine Menschen mehr...“*. Er mag nicht im Wortlaut Recht gehabt haben, aber ein bisschen gruselig wird einem, wenn berichtet wird, dass in vielen Gebieten der USA, Neuseelands u.ä. 80% der Bienenvölker an „Colony Collapse Disorder“ zugrunde gegangen sind, ein Name, der ausdrückt, dass man nicht so genau weiß, woran das liegt, aber es dürfte ziemlich sicher am Zusammenwirken von Umweltgiften liegen, die der Mensch in fröhlicher Unkenntnis der Lebenszusammenhänge in die Welt setzt.

Aber so einfach – tit for tat – ist das Ganze auch wieder nicht. Die Ausgestaltung dieses Austausches hängt vom Grad des Vertrauens ab. Wo nahezu keines da ist, muss der Ausgleich Zug um Zug erfolgen, wie beim Auslösen einer Geisel. Ist schon mehr Vertrauen da, lade mal ich dich ein, mal du

mich. Und wird Vertrauen zur Lebensphilosophie, dann höre ich überhaupt auf zu rechnen. Denn der ultimative Ausgleich überschreitet die Ebene des unmittelbaren Tauschs. Denken Sie an die Ameisen, die sich an der Sonne aufheizen, um dann die Kolonie zu wärmen. Wer gibt hier wem was zurück?

*Vielleicht gefällt Ihnen diese kleine Geschichte von zwei Zen-Meistern, die in der Hölle schmorten. Nach ein paar Hundert Jahren hatten sie ihre Zeit abgesehen und wurden zum Meister der Hölle zitiert.*

*“Ihr zwei bekommt eine neue Chance, euch zu bewähren. Alle beide dürft ihr auf die Erde zurückkehren und dort ein Leben führen. Wenn ihr diesmal die Zusammenhänge versteht, kommt ihr nie mehr in die Hölle.”*

*Die beiden nicken zustimmend.*

*“Ich habe zwei Lebensstile zur Auswahl. In einem bekommst du dein ganzes Leben lang Geld. Im anderen gibst du dein ganzes Leben lang Geld. Nun wählt euch jeder eines der beiden Leben aus.” Der eine drängte sich vor: “Ich nehme das Leben, in dem ich die ganze Zeit Geld bekomme!” – “Gut, so sei es” erwiderte der Meister. “Na ja” seufzte der andere, “dann bleibt mir ja nur das Leben, in dem ich die ganze Zeit Geld gebe”. Der Höllenmeister lächelte zufrieden und sagte zum ersten: “Du wirst dich als Penner inkarnieren” und zum anderen “und du als Milliardär”.*

*“Was?” sagte der erste Mann schockiert. “Warum denn das, ich dachte, ich bekomme Geld?”*

*Der Höllenmeister: “Ja, so ist es. Die Armen, die Obdachlosen und die Bedürftigen sind die, die dauernd Geld bekommen. Die Reichen sind diejenigen, die in der Lage sind, dauernd Geld zu geben”.*

## **Gemeinschaft**

**Gemeinschaft ist das WIR-Gefühl, welches sich Gruppen oder Teams durch ihre spezielle Form der Kommunikation erarbeiten.**

Die Funktion der Gemeinschaft ist es, das menschliche Grundbedürfnis nach Zugehörigkeit zu ermöglichen. Die Gemeinschaft ist der soziale Raum, wo dies erlebt werden kann. Dazu zählen gemeinsame Bezugspunkte (Interessen, Anliegen, Gesinnung, Glauben, ...), die gegenseitige menschliche Anteilnahme, ein Ringen und mitunter Streiten um Meinungen und Positionierungen, und Selbstvergewisserung durch Rituale und Symbole, die die Gemeinschaft auf Dauer tragen. Auch hier sind Rituale und Symbole das Medium der Kommunikation über Aspekte, die eigentlich unaussprechlich sind.

Die Stärke der Gemeinschaft ist, dass sie Identität, Loyalität und Vertrauen ermöglicht. Auch in Unternehmen sind diese Merkmale in dosierter Form anzutreffen und scheinbar unverzichtbar. Gerade die Intensität der Gemeinschaftskommunikationen (Anliegen, Anteilnahme, Streiten und symbolische Selbstvergewisserung) stärkt die Bindungskraft und Vertrautheit. Gemeinschaften brauchen daher auf Dauer auch Herausforderungen, damit durch die Intensität die Gemeinschaft sich immer wieder selbst erzeugen kann.

Eine besondere Herausforderung, die gemeinschaftliche Kompetenz zu entwickeln, finden wir in Aufgabenfeldern vor, die sehr individualisiert sind. Aber wie Alex Pointner, der Trainer der Österreichischen Schispringermannschaft zeigt, ist auch das möglich.

## Raum für Neues

### **Das Neue ist draußen und zukünftig. Es ist grenzenlos unbegreifbar.**

Die DNA ist drinnen, sie liegt uns zugrunde. Sie ist das Buch des Lebens, aus dem alles Zukünftige, alles Neue entstehen wird. Sie liegt eingefaltet in uns, ist gerade 2,5 Nanometer dick, ein Zehntausendstel des Durchmessers eines menschlichen Haares. Und doch ist sie ausgebügelt knapp 2 m lang, und würde man die gesamte DNA eines einzigen Menschen aneinanderlegen, ergäbe das eine Strecke, die 1000mal so lang wäre wie der Abstand zwischen Erde und Sonne.

Haben Sie sich nie gefragt, warum die DNA doppelt vorliegt? Nun ja, wir wissen, ein Strang stammt von Mama, der zweite von Papa. Aber die Wahrheit ist, dass die DNA ein Kooperationsprojekt ist, die Lösung des sogenannten Eigen-Paradoxons, benannt nach dem Biochemiker Manfred Eigen. Das geht so:

Stellen Sie sich die Ursuppe vor urdenklichen Zeiten vor. Darin schwimmen RNA-Moleküle, also Ketten aus Phosphorsäure und Zucker, an denen seitlich Basenpaare hängen, Aminosäurekomplexe. RNA-Molekülstränge kommen in großer Zahl vor. Sie sind in der Lage, sich durch Selbstkopie zu vermehren. Viele von ihnen wachsen auf die stattliche Zahl von rund 100 Basenpaaren an; je größer sie sind, desto mehr verfügbare Nährstoffe binden sie an sich. Je länger sie jedoch werden, desto mehr Kopierfehler passieren aber beim Klonen, und so werden ihre Klone und Klonesklone zusehends „dümmer“ und kürzer, bis sie so dumm sind, dass sie sich gar nicht mehr klonen können.

Um die Kopierfehler zu reparieren, braucht man Enzyme, und um diese Enzyme hervorzubringen, bräuhete man Kopiervorlagen mit weit mehr als 100 Basenpaaren. Soweit kamen sie aber nicht, weil sie an dieser Schwelle scheiterten. So ging es Jahrmillionen um Jahrmillionen dahin, und die RNA-Welt kannte genausowenig RNAs mit mehr als 100 Basenpaaren, wie wir Menschen mit mehr als 3m Größe kennen. So könnte es noch heute sein, aber die Evolution schlug der Dummheit in der Ursuppe ein Schnippchen. Zwei Stränge begannen zu kooperieren, indem sie einander wechselseitig reparieren konnten. Ein RNA-Strang war dem anderen Enzym und umgekehrt. Und so setzten sie, bald in veränderter Form als DNA, in Form der Doppelhelix zum evolutionären Höhenflug an, der uns heute in der Fülle des Lebens begegnet.

Denn über alle Lust und Zweckmäßigkeit hinaus ist Kooperation Raum für Neues, weist also über sich hinaus. Was Kooperation leisten kann, was Sie miteinander in diesen Tagen vereinbaren, das ist sicher überschaubar. Versuchen Sie aber erst gar nicht, sich vorzustellen, was daraus an neuen, noch ungeahnten Möglichkeiten entstehen kann und wird, wenn Sie es wollen.

Wenn wir also die fünf Aspekte der Kooperation Revue passieren lassen: Begegnung in Respekt, Rollen und Regeln, Ausgleich, Gemeinschaft und Raum für Neues, dann werden Sie erahnen, worauf

Sie sich heute und morgen einlassen. Gemeinsam, durch Kooperationen und Vernetzung, die eigene Resilienz zu stärken, das Unwägbare zu meistern.

### **Experiment**

Zu Beginn, vor den 5 Aspekten der Kooperation (beginnend mit „Begegnung“) und zum Schluss, wurde jeweils ein Experiment durchgeführt:

Teil 1: Eine resonierte nonverbale Kommunikation mit den Menschen im eigenen Sitzhalbkreis führen.

Teil 2: Die resonierte Kommunikation mit 3 – 5 Personen in der unmittelbaren Nachbarschaft des eigenen Halbkreises

Teil 3: Die resonierte Kommunikation mit 3 – 5 Personen in der möglichst fernen Nachbarschaft des eigenen Halbkreises

**Das Unwägbare meistern:  
Resilienz durch Kooperation  
und Vernetzung**

Robert Lukesch & Leo Baumfeld

