***Moderationsfrage:* Wie kann der Leiter einer Organisation seinen Wahrnehmungen vertrauen und die passenden Impulse zum Steuern der Organisation richtig kommunizieren?**

Der Leiter einer Organisation sollte grundsätzlich Klarheit haben – einerseits über sein Selbstverständnis (sich selbst als Person inklusive seiner Wirkung) sowie über seine persönlichen Werte, Erwartungen und Ziele – andererseits im Hinblick auf seine Position und die damit verbundenen Verhaltens-Erwartungen (seine Rolle und diesbezügliche Wirkung) und Anforderungen (Verantwortung bezüglich Aufgabenfeld, Personen und Zuständigkeiten). Außerdem sollte er kontextuelle Rahmenbedingungen kennen, d.h. über Strategien und Ziele der Organisation orientiert sein.

Wahrnehmung und Steuerungs-Impulse sind über die Schnittstelle Kommunikation verbunden.

Kommunikationsmöglichkeiten in der sozialen Welt beschreibt Luhmann so: ›*Ego kann Alters Erfahrungen nicht erleben; er kann aber Alters Perpektive beobachten und sie gegebenenfalls als die eigene Perspektive übernehmen. Dadurch […] wird Alters Welt Ego zur Verfügung gestellt (und umgekehrt)*‹. (Baraldi/Corsi/Esposito (Frankfurt a.M. 1998): GLU – Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme, S. 38)

- wahrnehmen = beobachten, Wirkungen beschreiben, ohne zu bewerten
  *WAS IST LOS? *was kommt an bei mir, wie wirkt etwas auf mich und wie auf andere?*
- kommunizieren = vermitteln, austauschen, rückkoppeln, mitteilen, verständigen
  *WIE TUN? *benachrichtigen, interagieren*
- steuern = leiten, handeln (Einfluss nehmen, verändern, beibehalten, veranlassen, installieren), entscheiden (vorgeben) *WAS SOLL SEIN? *Fakten schaffen*

Abb. 1: Interaktionsfeld

Was ist zuerst da, Vertrauen oder Interaktion?
Interaktion ist eine Untermenge von Kommunikation.

›Kommunikationssysteme und psychische Systeme (oder Bewußtsein) sind klar getrennte autopoietische Bereiche; […] nicht alles was kommuniziert wird, wird vom Bewußtsein rezipiert [Anmerkung: wahrgenommen?] – *das Bewußtsein bestimmt autonom, was eine Information darstellt […] die Gedanken sind nur sozial relevant, wenn sie zum Gegenstand von Kommunikation werden […] Diese beiden Systemarten […] bilden wechselseitig eine »Portion notwendiger Umwelt«: Ohne Teilnahme von Bewußtseinssystemen gibt es keine Kommunikation, und ohne Teilnahme an Kommunikation gibt es keine Entwicklung des Bewußtseins.‹* (Baraldi/Corsi/Esposito (Frankfurt a.M. 1998): GLU – Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme, S. 86)

Isolierte Systeme entwickeln eigene Arten – ›Eigenarten‹ – sie sterben aus, wenn der ›Genpool‹ nicht aufgefrischt wird durch Austausch mit anderen Systemen. Ohne die gegenseitige Teilhabe ensteht keine Orientierung, kein Sinn, keine Sicherheit.

Vertrauensmangel basiert u.a. auf Unsicherheit, Fremdheit, Orientierungslosigkeit und Verwirrung.
Vertrauen braucht stimmige Identität zwischen Selbstbeschreibung (Sagen) und gelebter Praxis (Tun). *›Sagen was ist. Tun, was man sagt. Und sein, was man tut.‹* (Alfred Herrhausen zur Authentizität)
Vertrauen braucht Übereinkunft, in welche Richtung das ›gemeinsame‹ Handeln führt.

***Moderationsfrage:* Was zeichnet Vertrauen bei der Interaktion mit Maschinen aus?**
Von welchen Maschinen ist die Rede – wie sind diese definiert? Gegenüber ›Maschinen‹ spricht man nicht von Vertrauen, sondern von Verlässlichkeit.
Die Frage, wie Menschen ›vertrauensvoll‹ mit Maschinen interagieren können, führt zu Überlegungen, wie Menschen *zuerst* mit sich selbst in Kontakt sind, *dann* wie sie mit ihren Mitmenschen in Beziehung treten und *dabei* Vertrauen entwickeln. Wie nehme ich Welt im Allgemeinen und im Konkreten die aktuelle Situation wahr? Wie ich mich im aktuellen Moment verhalte, hängt von meiner Grundbefindlichkeit und meinen Bedürfnissen ab und bestimmt, was Vertrauen und Interaktion für mich bedeuten.

Körper – Selbstkenntnis und Körpererfahrung unterstützen dabei, inneren Abläufen zu vertrauen – alles andere lässt sich neugierig beobachten und erforschen. *›If you eat your subjets you can draw them better.‹* (Claes Oldenburg 1987 in Münster zu Thomas Schüttes Zeichnungen und Aquarellen von Obst und Gemüse).
Gedanken, Empfindungen und Vorstellungen sind positiv gekoppelt, wenn ein körperliches Wohlgefühl besteht und umgekehrt. Vertrauen entsteht auch durch Klarkeit der Gedanken, da linke und rechte Hirnhälfte ›nicht im Klinsch liegen‹ (analytisches linksseitiges Denken und emotional-phantasievolles rechtseitiges Denken).

Kreativität – Schöpferisches Vertrauen entsteht durch Einlassung, etwas konkret anzugehen. Im spezifischen Moment kommt das zutage, was gerade an Gedankenkopplungen, Empfindungen und Vorstellungen umherfliegt und nebenher aufgenommen wird. Das Umherfliegende, die *Fledermaus** lässt ein Angeregtsein entstehen, dranzubleiben. Je zwangloser sich der Prozess entwickeln darf, desto schöpferischer und lustvoller kann er sein. (*Zur ›Fledermaus-Metapher‹ siehe: Polet, Sybren (Bensheim und Düsseldorf, 1993): Der kreative Faktor. Kleine Kritik der kreativen Un-(Vernunft), S.28f.)

Raum – Vertrauen kann bedeuten, räumliche Nähe zuzulassen, damit jemand den persönlichen Raum betritt bzw. tangiert. Der Sicherheitsabstand hält soviel Distanz, dass der persönliche, notwendige Freiraum nicht verletzt werden darf.

Abwesenheit von Vertrauen bedeutet Misstrauen, Reserviertheit, Vorsicht und ist evtl. auch ein Aspekt von Angst.

Fritz Riemann formuliert in ›Grundformen der Angst‹ (München 1961, 2009; S. 9) das mit Angst verbundene Entwicklungspotential: *›Angst ist immer ein Signal und eine Warnung bei Gefahren, und sie enthält gleichzeitig einen Aufforderungscharakter, nämlich den Impuls, sie zu überwinden.‹*
Die Grundängste hängen nach Riemann mit vier Grundimpulsen, die als jeweilige motivationale Gegenkräfte wirken, zusammen:

1. Das Streben nach Selbstbewahrung und Absonderung (Angst vor der Selbsthingabe, erlebt als Ich-Verlust und Abhängigkeit) und
2. Das Gegenstreben nach Selbsthingabe und Zugehörigkeit (Angst vor der Selbstwerdung, erlebt als Ungeborgenheit und Isolierung)
3. Das Streben nach Dauer und Sicherheit (Angst vor der Wandlung, erlebt als Vergänglichkeit und Unsicherheit) und
4. Das Gegenstreben nach Wandlung und Risiko (Angst vor der Notwendigkeit, erlebt als Endgültigkeit und Unfreiheit)

Basierend auf Riemanns Persönlichkeits- und Entwicklungslehre hat Christoph Thomann 1988 das *Riemann-Thomann-Modell* zur Erklärung menschlicher Beziehungen angelegt: Das Modell unterscheidet die zwei Dimensionen Abgegrenztheit (räumliche Pole: Nähe – Distanz) und Berechenbarkeit (zeitliche Pole: Dauer – Wechsel). Die Grundausrichtungen weisen bei jedem Menschen einen unterschiedlichen Ausprägungsgrad auf, wobei tendenziel eher ein oder zwei Impulse das aktuelle Empfinden repräsentieren und das jeweilige Kommunikations- und Beziehungsverhalten mitbestimmen. (siehe auch: http://de.wikipedia.org/wiki/Riemann-Thomann-Modell; Stand 26.01.2015)

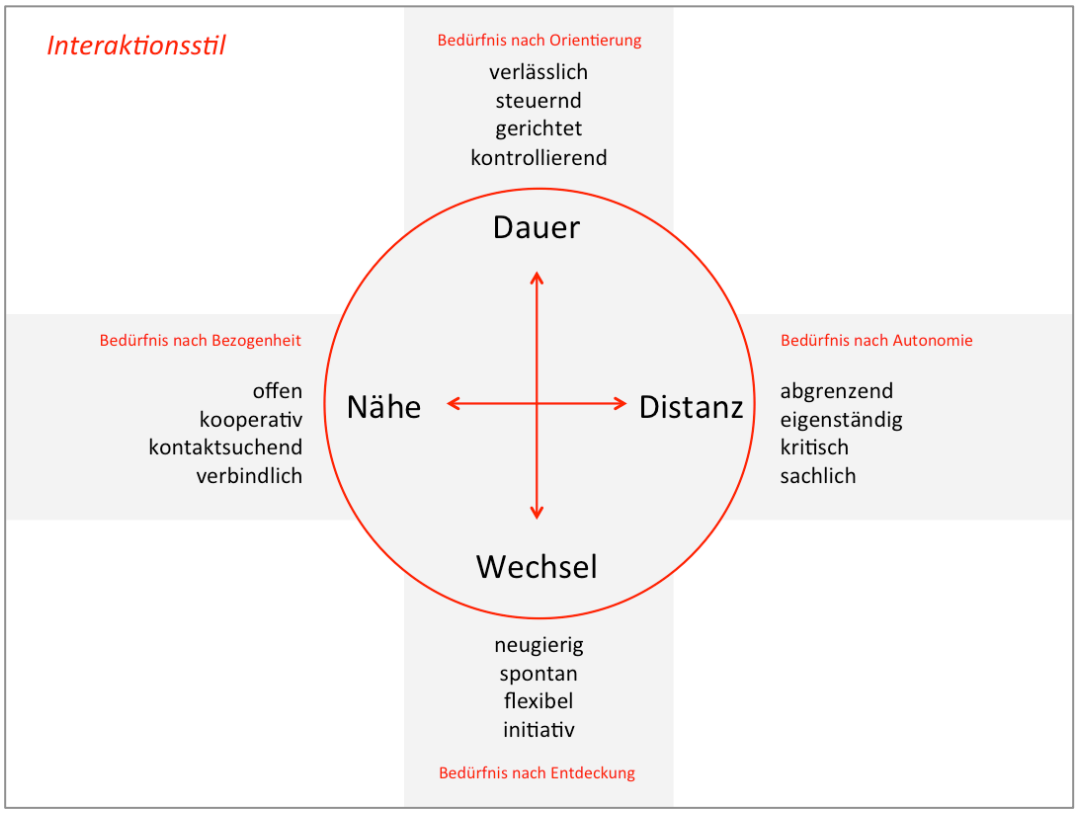

Abb. 2: Interaktionsstil (Basis: Riemann-Thomann-Modell)

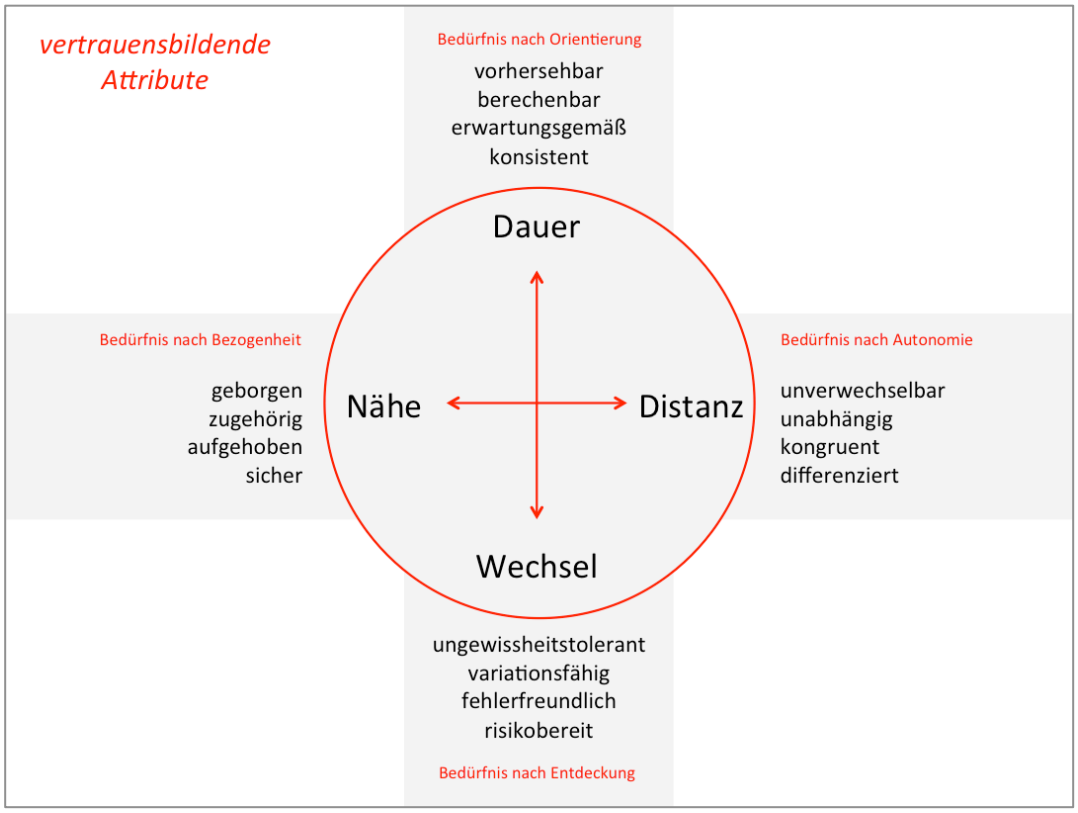

Abb. 3: Vertrauensbildene Attribute (Basis: Riemann-Thomann-Modell)

***Moderationsfrage:* Welche Herausforderungen sind in der sozialen Praxis des Umgangs mit symbolverarbeitenden Maschinen in Organisationen zu meistern?**

Auf der Grundlage des *Riemann-Thomann-Modell*s sind z.B. folgende Aspekte identifizierbar:

<u>Bedürfnis nach Orientierung und Struktur (Dauer-Tendenz)</u>
verlässlich: funktioniert immer
berechenbar: funktioniert immer gleich, standardisiert, erwartungskonform
vorhersehbar: funktioniert linear, geführt, gerichtet
strukturiert: übersichtlich aufgebaut
steuer- und kontrollierbar: das, was angestoßen wird, passiert auch
- *Technikgläubigkeit, technophiler Stolz (immer schnell – immer neu)*
- *Hardwareabhängigkeit durch fehlende/wechselnde Standards*
- *technische Kontrolle: z.B. Soma-App**
** http://www.soma-analytics.de/*

<u>Bedürfnis nach Kontakt und Bezogenheit (Nähe-Tendenz)</u>
austauschend: kooperativ nutzbar
rückkoppelnd: gibt klare Rückmeldung, zeigt erkennbare Systemzustände (an)
geschützt/geborgen: keine Eingriffe von außen
vertraut: intuitiv bedienbar Selbstbeschreibungsfähigkeit)
verständigend: verbindlicher Symbol-Bedeutung und -Einsatz
- *Kontaktmedium – Abhängigkeiten?*
- *Ortlosigkeit durch Virtualität (Cloud, begrenzte Offenlegung*<u>Bedürfnis nach Unabhängigkeit und</u>

<u>Erkenntnis (Distanz-Tendenz)</u>
eigenständig: wiedererkennbare, abgegrenzte Form
autonom: nutzbar ohne Angewiesensein
- *Technik als soziales Distanz-Medium?*
- *Kundigkeit: computer literacy (Symbolkenntnis, Lesefähigkeit)*
- *fehlende Greifbarkeit durch Überkomplexität (kritische Distanz bei unüberschaubaren Systemen)*

<u>Bedürfnis nach Veränderung und Entdeckung (Wechsel-Tendenz)</u>
variabel: nicht nur ein Weg (Wahlmöglichkeiten)
Interaktion: zu Eigeninitiative einladend
explorativ: ausprobieren, fehlerfreundlich, spielerisch
flexibel/spontan: es passiert was neues, überraschendes, reizvolles
- *individuelle Anpassbarkeit?*
- *Pseudo-Innovation: Zwanghaftigkeit durch vertriebs-technologische Kopplung (z.B. will Google nur noch smartphonetaugliche websites unterstützen)*