

Reflexion zur

# Exnovation

Von

**Leo Baumfeld**

**ÖAR GmbH**

Lindengasse 56

A-1070 Wien

Mobil +43 664 4317302

baumfeld@oear.at

www.baumfeld.at

www.oear.at

Wien, 18. November 2018

**ÖAR GmbH**

## Inhalt

<b>Exnovation – was ist das?</b> .....	<b>3</b>
<b>Drei Kräfte</b> .....	<b>5</b>
Identität .....	7
Reputation .....	11
Legitimität .....	12
<b>Weglassen</b> .....	<b>16</b>
<b>Leo Baumfeld</b> .....	<b>18</b>

## Exnovation – was ist das?

Im November 2018 durfte ich bei der Stadtklausur der Katholische Kirche in Frankfurt einen Beitrag dazu leisten, wie sie sich selbst in die Lage versetzt „Altes“ aufzugeben und „Neues“ einzuführen. Dabei wurden ich durch die VertreterIn des Vorbereitungsteams<sup>1</sup> der Stadtklausur mit dem Begriff der Exnovation bekannt gemacht. Sie erzählten Geschichten, die davon handelten, dass sie in der Dynamik zwischen Tradition und Wandel immer wieder feststellen, dass sie zwar recht gut in der Lage sind Neue Wege zu beschreiten, aber es sehr schwer fällt Altes wegzulassen, was für ihre Mitarbeitenden die Anforderungen immer höherschraubt. Sie erzählten auch davon, dass die diesbezüglichen erhöhten Anforderungen keineswegs durch die Institution selbst beansprucht werden, sondern die MitarbeiterInnen selbst sowie die Gremien in den Pfarren und Orten sich schwer tun das Gewohnte zu verlassen. Auf ihrer Suche, welches Phänomen hier vorliegt, sind sie auf „Exnovation“ gestoßen. Das hat mich neugierig gemacht:

Das Thema Exnovation ist, soweit ich das ermitteln konnte im Kontext der Umweltpolitik virulent geworden. Technologien machen uns Menschen das Leben angenehmer. Wie haben uns an diese Annehmlichkeiten gewöhnt. Z.B. dass wir mit dem Auto zum Arbeitsplatz fahren, Freunde besuchen oder auf Urlaub fahren ist eine Annehmlichkeit. Zu dieser Annehmlichkeit gehört auch, dass wir in ein paar Minuten das Auto auftanken und weiterfahren können. Der Individualverkehr braucht derzeit noch viele fossile Brennstoffe. Oder wenn wir einkaufen gehen, dann ist alles in Plastik verpackt bzw. wir bekommen (seit neuesten meist mit einem Obolus von 10 Cent) eine Plastiktasche ausgehändigt. Diese Technologien brauchen Energie und was das Plastik betrifft ist deren Entsorgung, wenn sie nicht biologisch sich selbst abbauen, weltweit problematisch, weil sie bereits jetzt in großen Mengen in den Meeren herumschwimmen und deren Mikrobestandteile mittels Fische in den Lebensmittelkreislauf Eingang finden, was wir dann weniger angenehm, finden. Um den Energieverbrauch zu verringern brauchen wir neue Technologien, oder um den Plastikanteil zu reduzieren brauchen wir andere Technologien. Andere Technologien sind aber mitunter mit anderem Verhalten verbunden, d.h. wir müssen uns umgewöhnen. Wir müssen verhalten verlernen oder weglassen um neues Verhalten anzutrainieren bzw. zu lernen. Dieses Weglassen von gewöhntem Verhalten bezeichnet Exnovation. Wir müssen uns umgewöhnen.

Mit Innovation führen wir neuen Leistungen und Verhalten in den Markt ein, mit Exnovation führen wir diese wieder aus. Häufig wird unterschätzt, dass Neues nur dann zur Innovation werden kann, wenn vorher alte Gewohnheiten „weggelassen“ werden.

### **Wir leben von und lieben Routinen**

Diese Gewöhnungen<sup>2</sup> sind auch die alltäglichen Routinen, die dafür sorgen, dass wir mit geringem Aufwand unser Leben bestreiten können. Dies gilt für den privaten Bereich wie für Organisationen oder Unternehmen, die eine Leistung erbringen. Ein Unternehmen kann einen Wandel nur schaffen, wenn es seine Routinen in der Lage ist zu ändern. Denn es sind die Routinen (Standards) die für geringe Transaktionskosten sorgen. Ihre Schattenseite ist aber eben, dass sie nicht auf Knopfdruck verändert werden können. Dafür gibt es gute Gründe.

---

<sup>1</sup> Michael Thurn (Bezirksreferent Frankfurt) und Sigrid Kemler (Pädagogische Leitung der Familienbildung Frankfurt)

<sup>2</sup> Zum Thema „Umgewöhnen“ hat Charles Duhigg ein sehr lesbares Buch geschrieben: Die Macht der Gewohnheit, (2012): Bloomsbury Verlag, Berlin

### **Die stützenden Dynamiken von Routinen**

Dieses Umgewöhnen funktioniert nur, wenn der/die Betroffene einen neuen Attraktor hat dem Zugunsten er/sie das alte Verhalten weglassen will. Aber dazu ist es notwendig die Sicht auf die stützenden Dynamiken auf Gewohnheiten (Routinen) frei zu machen. Diese stützenden Dynamiken, sind ja gerade die oft ersehnten kulturellen Beigaben, die das Verhalten berechenbar (Vertrauensstabilität) und ökonomisch (geringe Transaktionskosten<sup>3</sup>) machen.

Dieses Dokument reflektiert die stützenden Dynamiken von Gewohnheiten.

### **Mein Dank**

Meine Gesprächspartner der Katholischen Kirche in Frankfurt haben mich veranlasst, meine Aufmerksamkeit auf ein Phänomen zu richten, welches für den Wandel und damit auch für Innovation bisher (zumindest von mir) völlig unterbelichtet wurde. Dafür bin ich ihnen sehr dankbar. Denn dieses Phänomen ist nicht bloß für Kirchen relevant, sondern es ist für alle Systeme, deren Wandel von neuen Verhaltensangeboten getragen werden muss, gleichermaßen bedeutsam.

Die konkrete Anfrage und das Wissen um die generelle Bedeutsamkeit haben meinen Ehrgeiz geweckt etwas tiefer in das Phänomen einzusteigen. Das vorliegende Ergebnis versteht sich als eine Zwischenetappe in der Erkundung des Phänomens „Exnovation“.

---

<sup>3</sup> Transaktionskosten sind jene Kosten die zusätzlich entstehen, wenn Zeit und Geld für Konfliktlösungen oder für Verzögerungen von Vorhaben investiert werden müssen. Wenn Teams im ergänzenden Modus arbeiten, wenn sie strukturiert und empathisch arbeiten, sind deren Transaktionskosten niedriger als wenn sie im destruktiven Wettbewerbsmodus bzw. im Konfliktmodus arbeiten.

## Drei Kräfte

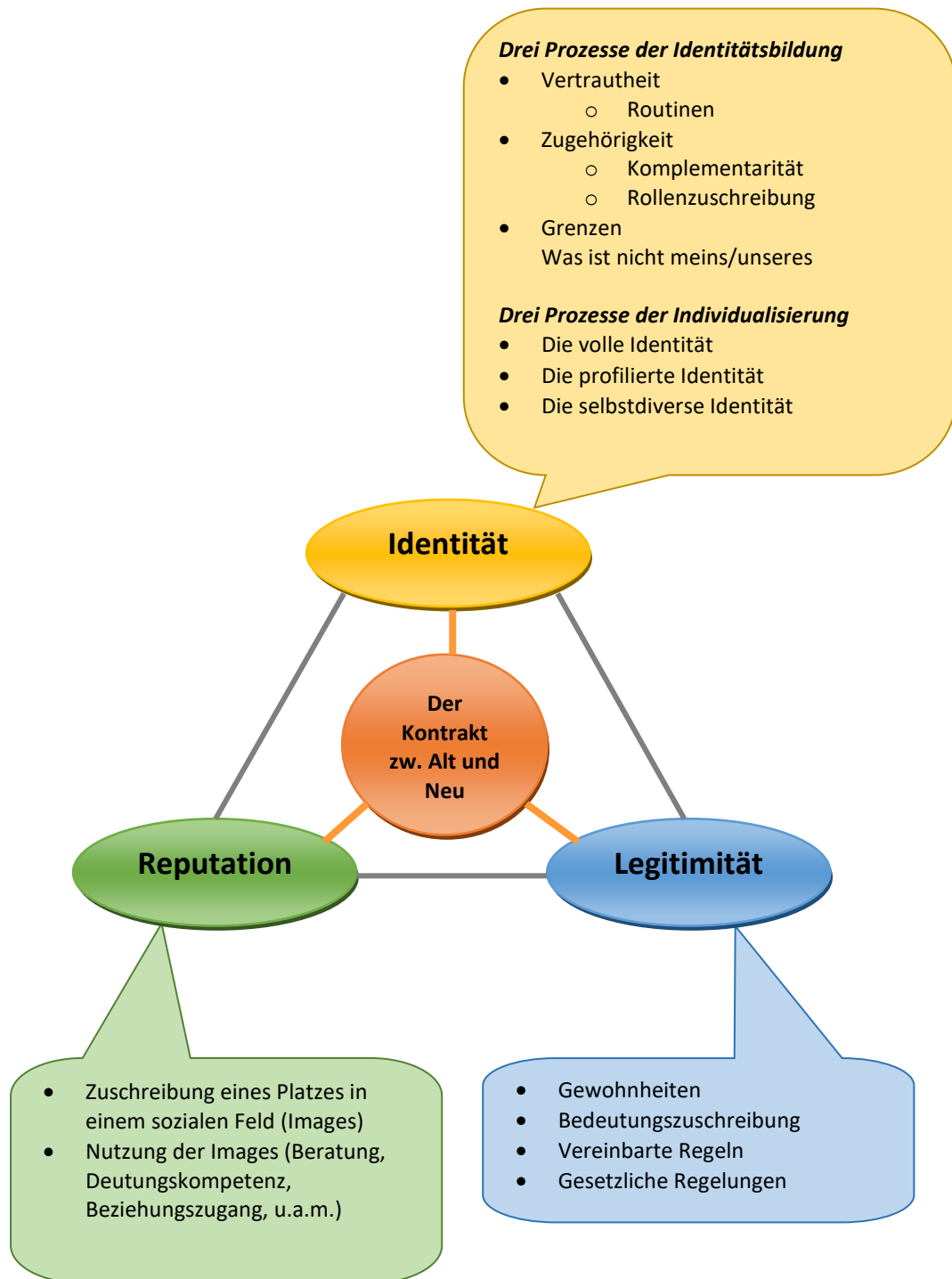
Da es sich bei neuem Verhalten und neuen Handlungen lediglich um Optionen handeln kann, wohingegen das aktuelle Handeln und seine Wirkung genauer und mit besserer Gewissheit beschrieben werden kann, ist das Neue immer im Nachteil gegenüber dem Bekannten. Oft werden daher auch drastische Bilder genutzt, um Gewicht zu erzeugen, nämlich das Bild des Abgrundes oder das Bild der hyper-attraktiven Zukunft. Der Bedarf des Drastischen verweist darauf, dass die Menschen sowohl ein emotionales, als auch ein rationales Argument brauchen, um für einen Wandel bereit zu sein. Das Meiste ist im Alltag wahrscheinlich gar nicht bewusst, was an Aspekten implizit mitverhandelt wird, wenn es um Veränderungen geht. Ein Blick hinter die Kulissen was wahrscheinlich mitverhandelt wird lohnt sich.

Ich bezeichne dies als einen Korridor zwischen der bewussten und unbewussten Sphäre.

In diesem Korridor verorte ich drei Kräfte, von denen ich annehme, dass sie den Blick darauf freigeben, was die Gewohnheiten stützt:

- **Identität** und persönliche oder kollektive (bei Gruppen oder Gremien) Identitätsgewinnung durch die Praxis der bisherigen Aufgabenerfüllung.
- **Reputation** und persönliche oder kollektive (bei Gruppen oder Gremien) Reputationsgewinnung durch die Praxis der bisherigen Aufgabenerfüllung.
- **Legitimität** und persönliche oder kollektive (bei Gruppen oder Gremien) Legitimitätsgewinnung durch die Praxis der bisherigen Aufgabenerfüllung.

Die drei Kräfte in einem Bild dargestellt



## Identität

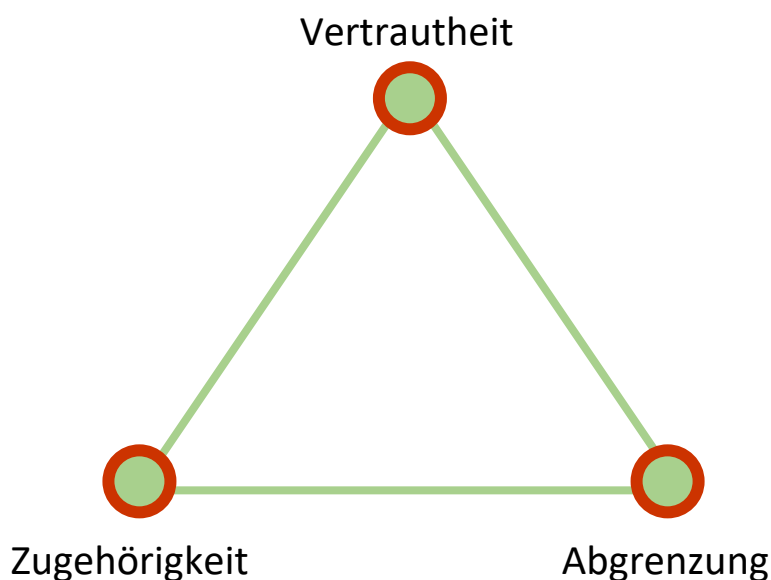
Auf der Suche nach Identitätsbildungsprozesse, die sowohl für den individuellen als auch für den kollektiven Bereich gelten, bin ich bei drei Prozesse fündig geworden. Sie stellen eigentlich eine "Kulturtechnik" dar, die jeder Mensch können soll. Hier werden die drei Prozess der Identitätsbildung skizziert. Zur Identitätsbildung gehört immer auch die Dynamik der Individualisierung, denn Organisationen sind in kulturelle Grundstimmungen eingebettet. Eine wichtige Grundstimmung ist die Polarität von Individualisierung und Kollektivierung. Daher wird hier weiter unten auch eine Skizze zu den drei Prozessen der Individualisierung angeboten.

### Die drei Prozesse der Identitätsbildung

#### Vertrautheit

Vertrautheit entsteht durch Wiederholung, Routinen und Gewöhnung. Sie wirkt als eine "Erweiterung" des Körpers. Wenn man ständig durch dieselbe Landschaft fährt, mit derselben Maschine arbeitet, in der selbst Wohnung wohnt und dergleichen mehr, dann gehören diese Dinge zu einem selbst dazu. Man erweitert sein eigenes Ich mit diesen umgebenden vertrauten Dingen<sup>4</sup> oder auch Menschen. Daher stellen Änderungen der Einbahnrichtungen oft eine Kränkung dar, weil das erweiterte Ich ungefragt gestört wird.

*Menschen brauchen diese Vertrautheit.*



#### Zugehörigkeit

Zugehörig sein, bedeutet zu einer Gruppe, zu einer Gemeinschaft, einer Organisation, einer Familie zugehörig sein. Aus dieser Aufzählung geht hervor, dass man zwei Kategorien unterscheiden kann, nämlich die Zugehörigkeit, die man entschieden hat und jene, die man nicht entschieden hat. Die Zugehörigkeit zur Familie hat man nicht selbst entschieden. Die Zugehörigkeit braucht Vergewisserungen. Durch einen Pass, durch einen Vertrag (Arbeitsvertrag) durch ein Aufnahme ritual (z.B. die Taufe bei den Christen), einen Mitgliedsbeitrag (bei einem Verein oder einer Partei). Aber die Zugehörigkeit braucht auch eine ständige kommunikative Vergewisserung, um checken zu können, ob die Zugehörigkeit noch angemessen erscheint (außer bei der Familie, aber hier kann man sich kommunikativ rar machen).

Zugehörigkeiten "erzeugen" zu können erfordert eine besonders aufmerksame Kommunikation:

<sup>4</sup> Dieses Phänomen hat Bruno Latour soziologisch verarbeitbar gemacht. Er hat neben dem Akteur den Aktanten (Gegenstände) eingeführt, weil er beobachtet hat, dass das Verhalten der Menschen sich aus dem sich gegenseitig beeinflussenden Netzwerk von Akteuren (soziale Wesen) und Aktanten (Dingen) ergibt. Deshalb nennt er seine Theorie auch „Akteur-Netzwerk-Theorie“. Der in letzter Zeit immer häufiger angewendete Begriff „Gemengelage“ ist wahrscheinlich dem Versuch geschuldet, dieser Realität in der umgangssprachlichen Praxis gerecht zu werden.

- Die Fähigkeit jede/n Zugehörige/n einen Platz im System zuzuschreiben.
- Dieser Platz wird häufig mit einer Rolle ausgefüllt, der auch zugeschrieben werden muss.
- Dies gelingt besser, wenn jede/r Zugehörige/r sich mit seinen/ihrer Kompetenzen als komplementär erlebt.
- Je vielfältiger daher das Innensystem ist, umso mehr Plätze, Rollen und Kompetenzen können eingenommen werden und umso größer ist die Möglichkeit, Zugehörigkeiten zu ermöglichen.
- Einen Sinn für die Zugehörigkeit anbieten, das sind Aufgaben, Programme oder Werte, die Menschen gerne verfolgen, durchführen oder nachahmen wollen.

Die meisten Menschen haben drei große Felder der Zugehörigkeit, das ökonomische Feld, wo sie arbeiten bzw. auch das Professionsfeld, wo sie Expertise haben (z. B. das Feld der Quantenphysiker, das Feld der PädagogInnen udgl.), ein weiteres Feld ist das generelle soziale Feld, das sind die Familie und die Freunde und Bekannten, mit denen man die Freizeit verbringt und das kulturelle Feld welches geprägt ist von den kulturellen Vorlieben (Oper, Konzerte, Sport, usw.). Jedes dieser Felder kennt auch spezifische Bindungsbemühungen (z.B. Abonnements), um eine dauerhaftere Bindung zu erzeugen.

### Abgrenzung

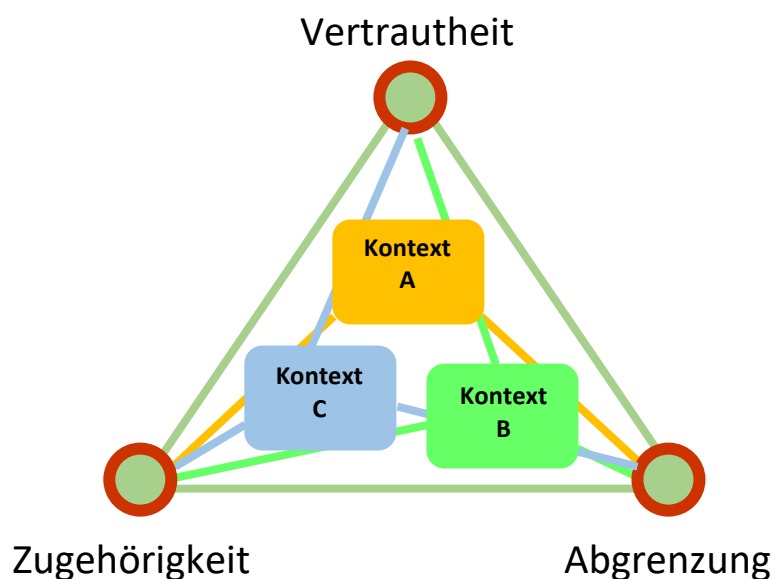
Die Abgrenzung ist eine wichtige Fähigkeit. Zu wissen was Meines ist und was nicht Meines ist stiftet Identität. Hierzu kommt nun die Fähigkeit, sich kontextadäquat zu Verhalten. Zu wissen in welchen Kontext welches Verhalten angebracht ist und also die Grenze zwischen den Kontexten ziehen zu können. Dies ist vor allem im Modus des dritten Individualismus (siehe weiter unten) besonders relevant.

Wer keine Grenzen ziehen kann, hat gestalttherapeutisch gesprochen ein Konfluenz-Problem. Man fließt oder man verschmilzt mit anderen zusammen. Das ist normalerweise eine Angelegenheit, die man entscheiden möchte, wer diese Entscheidung nicht selbstständig treffen kann, hat ein Abgrenzungsproblem und damit ein Problem die eigene Identität zu erhalten. In der Entwicklung von Kindern nehmen wir deren Abgrenzungsbedürfnis, z.B. wenn sie bestimmte Speisen verweigern, als Ausdruck ihres Autonomiebedürfnisses und damit ihrer Identitätsbildung, wahr.

Zur Identitätsbildung gehört es, die Kontrolle über den Außeneinfluss zu behalten.

### Die Prozesskonfiguration der Identitätsbildung wandelt sich

Der Umgang mit diesen drei Identitätsbildungsprozessen wandelt sich in der Regel, oder er ist auch kontextadäquat angewendet. Wenn man die Prozesse als Kräfte beschreiben würde, dann werden diese Kräfte ja nach Kontext unterschiedlich mobilisiert. Das eine Mal ist die Kraft der Vertrautheit (A), das andere Mal die Kraft der Grenzziehung (B) und wieder ein anderes Mal die Kraft der Zugehörigkeit (C)





bedeutsamer. Aber es sind wahrscheinlich immer alle drei Kräfte im Spiel. In einer Netzwerkgesellschaft brauchen die Menschen die Fähigkeit die „Spur“ von einem Netzwerk in ein anderes zu wechseln, ohne ihre Identität zu verlieren. Für Menschen, die mit Bildern einer vollen Identität sozialisiert wurden, ist dies gewiss ein emotionaler Kraftakt, der mit erheblichen Kränkungen verbunden sein kann.

### Hypothese

Jeder Mensch hat sein/ihre aktuelle Konfiguration der Prozesse der Identitätsbildung. Auch die Intensität ist unterschiedlich. Wie immer es aktuell ist, so die Hypothese, durch die Arbeit, die Familienkonstellation, die Freundeskreise, die Netzwerke udgl. versucht sich jeder jene „Struktur“ zu schaffen, die die aktuelle Konfiguration der Identitätsbildung bestätigt und wiederum hervorbringt.

Ein leichtfertiges Infrage stellen dieser selbst geschaffenen Struktur wollen normalerweise die Wenigsten riskieren. Möglicherweise stellt dies den wichtigen Nutzen gegen die Resistenz von Veränderungen dar, vor allem wenn diese „identitätshervorbringenden Strukturen“ damit in Frage stehen würden.

Wer spürt, dass die Kontrolle über den Außeneinfluss erodiert, macht das was er/sie macht mit noch größerer Anstrengung, um wenigstens das Gefühl zu haben, ausreichende Kontrolle zu haben.

## Die drei Prozesse der Individualisierung

Lange Jahre galt unter den ReligionssoziologInnen die These, dass die Säkularisierung der Grund für die wachsende Abkehr der Menschen von Religion und Kirche sei. Seit einiger Zeit jedoch kam diese These ins Strudeln (Peter L. Berger<sup>5</sup> war ein relativ früher Vertreter dieser Abkehr), man fokussierte vielmehr auf die Individualisierungsmodelle und entzauberte dadurch die scheinbar deterministische Wirkung der Säkularisierung. Außerdem haben die SoziologInnen zunehmend den Blick außerhalb Europas gerichtet. Ob dort die Individualisierungsthese so wirksam ist wie in Europa ist mir in soziologischen Untersuchungen noch nicht untergekommen. Ich vermute, dass in Afrika oder Lateinamerika nach wie vor kollektive Identitätsbildungsprozesse eine größere Rolle spielen als in Europa.

Isolde Charim<sup>6</sup> unterscheidet drei Individualisierungsprozesse, die sich in der Geschichte der Pluralisierung der Gesellschaft herausgebildet haben und die nach wie vor alle drei vorhanden sind. Sie hat zumindest für den (eher) europäischen Kontext ein interessantes Unterscheidungsmodell zur Individualisierung angeboten, welches ebenso die Identitätsbildung im Fokus hat:

- **Der erste Individualismus: Die volle Identität bzw. Zugehörigkeit**

Bei diesem Prozess entwickeln Menschen eine VOLLE Identität, die alles andere als das Fremde außerhalb von ihm wahrnimmt. Man ist voll Katholik, Protestant, Deutsche/r udgl. mehr. Diese Art von Zugehörigkeit macht den Menschen ganz und vollständig. Diese Art von voller Zugehörigkeit hat aber auch den Preis, dass der Mensch entsubjektiviert wird. Man ist eingereiht in etwas größeres Ganzes, in eine Tradition. Man ist mit dem kommunizierten

---

<sup>5</sup> Berger, Peter, L. (2015): Altäre der Moderne, Campus, Frankfurt/New York

<sup>6</sup> Charim, Isolde (2018) Ich und die Anderen, Paul Zsolnay Verlag, Wien

Weltbild eins. Diese volle Identität war zwar immer eine Fiktion, die aber lange Zeit „funktioniert“ hat und bei manchen immer noch funktioniert.

In der Gesellschaft wurde dieser Individualismus der vollen Identität durch große Institutionen oder Bewegungen getragen. Der Einzelne wurde pädagogisch angesprochen, um ihn zu „erziehen“. Diese großen Instanzen (große politische Parteien, Kirchen, Schulen) gaben gewissermaßen die Lebenswege vor.

Bei manchen ist die Sehnsucht nach der vollen Identität wieder im Wachsen<sup>7</sup>. Einen „Schatten“ dieser vollen Identität kennen die meisten von uns. Immer dann, wenn wir ein Statement damit einleiten „ich bin zwar *nicht mit ALLEM* einverstanden was er/sie sagt, aber in diesem Fall muss ich ihm/ihr recht geben“. Diese bekannte Einleitung wartet mit dem versteckten Eingeständnis auf, dass es ganz normal wäre mit anderen voll übereinzustimmen. Jedoch die Nicht-Übereinstimmung ist das Normale die volle Übereinstimmung ist im Regelfall praktisch unmöglich. Je mehr aber in der heutigen Gesellschaft diese Phantasie gepflogen wird, können wir den Keim des Fundamentalistischen wachsen sehen.

- **Der zweite Individualismus: Die Identitätsbildung durch Profilierung**

In einer pluralisierten Gesellschaft muss man sich profilieren, um erkannt zu werden. Die Menschen weigerten sich vor allem seit etwa der 60er Jahre des letzten Jahrhunderts zunehmend den Vorgaben der großen Instanzen und wollten ihre eigenen Wege gehen. Was schließlich auch in den 68er Jahren einen gewissen Höhepunkt erlangte. Es geht um den authentischen Lebensweg, die eigene Profilierung. Dies führte auch zur Erosion der großen Instanzen. Statt *eingebunden* sein, lautet das Motto nun *ungebunden* sein. Wenn man sich einbindet, dann nur für einen Teil, oder für einen Lebensabschnitt (politisch werden hier die Wechselwähler bedeutsamer). Der Einzelne stellt sich den großen Instanzen als Unverfügbar gegenüber. Der erste Individualismus hat die Menschen geformt, beim zweiten Individualismus möchte er sich nicht mehr formen lassen, er will angesprochen werden, wie er ist. Eine Veränderung ist hier nicht vorgesehen. Der Mensch will als das anerkannt werden was er/sie ist. Es geht nicht mehr um Ähnlichkeit oder Gleichheit, es geht um die Differenz. Diese Differenz gipfelte auch Ende des letzten Jahrhunderts im Phänomen der „Ich-AGs“.

- **Der dritte Individualismus: Die Identitätsbildung durch das Hereinholen der Unterschiede in sich selbst – Selbstdivers sein**

Hier geht es nicht mehr um die öffentliche Behauptung der eigenen Besonderheit, vielmehr wandern die Unterschiede in „unsere Herzen“ hinein, wie Isolde Charim das ausdrückt. Die Pluralisierung der Gesellschaft erfordert eine innere Pluralisierung. Das ist mitunter anstrengend, denn es handelt sich um die Verarbeitung der Erfahrung der Ungewissheit und der prinzipiellen Offenheit der Welt. Ständig muss der Mensch sich vergewissern, wer es ist, wo sein Platz ist (das ist in unterschiedlichen Settings eben auch unterschiedlich). Er muss sich selbst ständig vergewissern, das verlangt eine ständige Kommunikation und der Beobachtung der Kommunikation. Die Identität wird flüchtiger, vielfältiger. Aber diese Situation bietet auch vielfältigere Chancen. Denn die Möglichkeiten einen Platz zugesprochen zu bekommen sind vielfältig und sie können schneller wechseln. Möglicherweise ermöglicht dies auch die große Karriere digitaler sozialer Medien. Außerdem, man kann sich auch leichter von seiner eigenen Seite distanzieren. Das Spiel von Nähe und Distanz, welche in der zweiten Individualisierung zu anderen Menschen hin

---

<sup>7</sup> Dazu hat Kerstin Kohlenberg in der „DIE ZEIT“ Nr. 45 vom 31. Oktober 2018 einen eindrucksvollen Bericht über die aktuelle stärker werdende Spaltung der Gesellschaft in den USA geschrieben: <https://www.zeit.de/2018/45/usa-korrespondentin-spaltung-land-neutrale-berichterstattung-journalismus>

gespielt werden konnte, kann man nun mit sich selbst spielen. In der aktuellen Gesellschaft (zumindest in Mitteleuropa) ist man dann integriert, wenn man ohne Probleme in mehreren Gruppen zugehörig ist und leicht die "Spur"<sup>8</sup> wechseln kann. Die Vielfalt ist in einem selbst eingeschrieben, sie ist nicht mehr außerhalb des Menschen. Das volle Ich gibt es nicht mehr, es besteht aus mehreren Ichs. Der Mensch wird zu einem Identitäts-Hybriden.

Alle drei Individualisierungsprozesse finden heute parallel statt. Das macht es unübersichtlicher. Einmal erkannt, kann man in der Begegnung mit anderen Menschen die Codes erkennen und ev. leichter kommunikativ andocken und Verständigung erreichen.

## Reputation

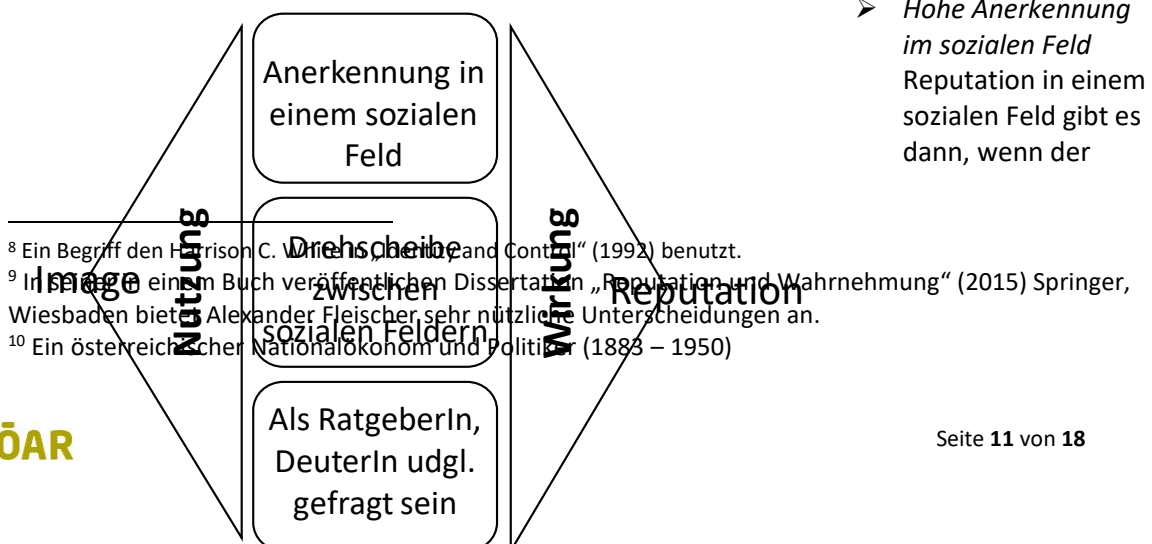
Reputation ist die weltweit zweite Währung, deren Kapital die Menschen im Laufe ihres Lebens vergrößern wollen. Im Unterschied zum Geldkapital, welches man durch Geschäft (und Ausbeutung und Spekulation) anhäufen kann, gewinnt man Reputation nur durch Zuschreibung. Sie kann nicht durch ein „Geschäftshandeln“ angehäuft werden.

Wer in Organisationen bzw. Unternehmen arbeitet, arbeitet ebenso an der Stimulierung seiner/ihrer eigenen Reputation.

Das Image ist eine wichtige Voraussetzung für Reputation, aber wie unterscheiden sich Image und Reputation?<sup>9</sup> Das Image ist etwas, was normalerweise kurzen Einflusszeiträumen unterliegt und deshalb wandelbarer und beeinflussbarer ist, während die Reputation durch längerfristige stabile Erfahrungen gewonnen wird. Image kann durch direkte Wahrnehmung gebildet werden, Reputation bedarf immer die Kommunikation durch Dritte. Das Image kann positiv oder negativ sein, die Reputation kann nur gering und höher sein. Während sich das Image sich sowohl auf Personen, soziale Systeme und Dinge (Produkte) beziehen kann, wird Reputation nur auf soziale Wesen/Systeme angewandt.

Mein Modell von Reputation ist an die Idee von Joseph Schumpeter<sup>10</sup> angelehnt, der eine Erfindung erst dann als Innovation gelten lässt, wenn diese vom Markt genutzt wird. Was im Innovationskontext die Erfindung als Voraussetzung gilt ist bei der Reputation das Image. Reputation ist die Nutzung eines positiven Images. Die Nutzung eines Images besteht darin, dass man um Rat gefragt wird, dass die Angebote angenommen werden, dass Deutungshoheit abgefragt wird, dass positiv durch Dritte (in den Medien, Geheimtipp udgl.) über einem gesprochen wird udgl. das stärkt die Reputation.

Zurück zur Reputation als Währung. Die Reputation ist als Währung nicht so umfassend nutzbar wie die Geldwährung, weil es ein Bewusstsein der „KundInnen“ erfordert, ob etwas Reputation hat und wenn ja, wieviel. Es wird allerdings hier davon ausgegangen, dass die Währung Reputation immer wichtiger wird. Man kann sie vor allem durch drei soziale Funktionen beobachten.



<sup>8</sup> Ein Begriff den Harrison C. Williams, "Identity and Control" (1992) benutzt.

<sup>9</sup> In dem ein Buch veröffentlichten Dissertation in „Reputation und Wahrnehmung“ (2015) Springer, Wiesbaden bietet Alexander Fleischer sehr nützliche Unterscheidungen an.

<sup>10</sup> Ein österreichischer Nationalökonom und Politiker (1883 – 1950)

Akteur neue Deutungen anbieten kann und Regelsetzende Interventionen zu setzen in der Lage ist (z.B. Regeln der Ökonomie, der Umfeldstandards, Friedenserhaltende Regeln, Systemerhaltende Regeln udgl. Der moderne Begriff dazu lautet „Changemaker“). Ein Zeichen für hohe Reputation ist dann gegeben, wenn eine Leistung, ein Produkt oder ein System von anderen imitiert wird. Wenn man Vorbild geworden ist.

- *Drehscheibenfunktion zwischen sozialen Feldern*  
Man ist gesuchter Verbinder von unterschiedlichen Rationalitäten. AkteurInnen von Funktionssystemen denken in ihrer eigenen Rationalität (Logik) die sich nicht selbstverständlich verstehen, daher sind Verbinder die beide (oder mehrere) Rationalitäten verbinden können oft wichtig. Wer als solcher gesucht und geschätzt ist, genießt eine hohe Reputation.
  
- *Ratgeber*  
Ein System oder Akteur, der wegen seines/ihres Wissens oder wegen seiner/ihrer Beziehungszugänge um Rat gefragt wird, genießt hohe Reputation in einem sozialen Feld. Diese Ratgeberschaft kann auch so weit gehen, dass jemand deshalb um Kooperation gebeten wird, damit eben dieses Wissen und die Beziehungszugänge auch für andere verfügbar wird.

## Legitimität

Organisationen/Unternehmen sind immer auch Institutionen. Institution wird hier als Regelwerk definiert. Regelwerke, also Institutionen entstehen durch vier Prozesse.

Die vier Prozesse der Institutionalisierung<sup>11</sup> sind ein Bindungsprozess:

- Bindung durch Bedeutungszuschreibung. Diese findet durch Werte geprägte, mentalen Landkarten statt.
- Bindung durch eigene (rituelle) Kommunikationen, die strukturgebende Funktion haben.
- Bindung durch Verfahren (Regeln), die sich ein soziales System gibt und
- Bindung durch rechtlich abgesicherte Ansprüche von etwas, was häufig eine Institutionalisierung durch die bisherigen drei Bindungsprozesse erfahren hat.

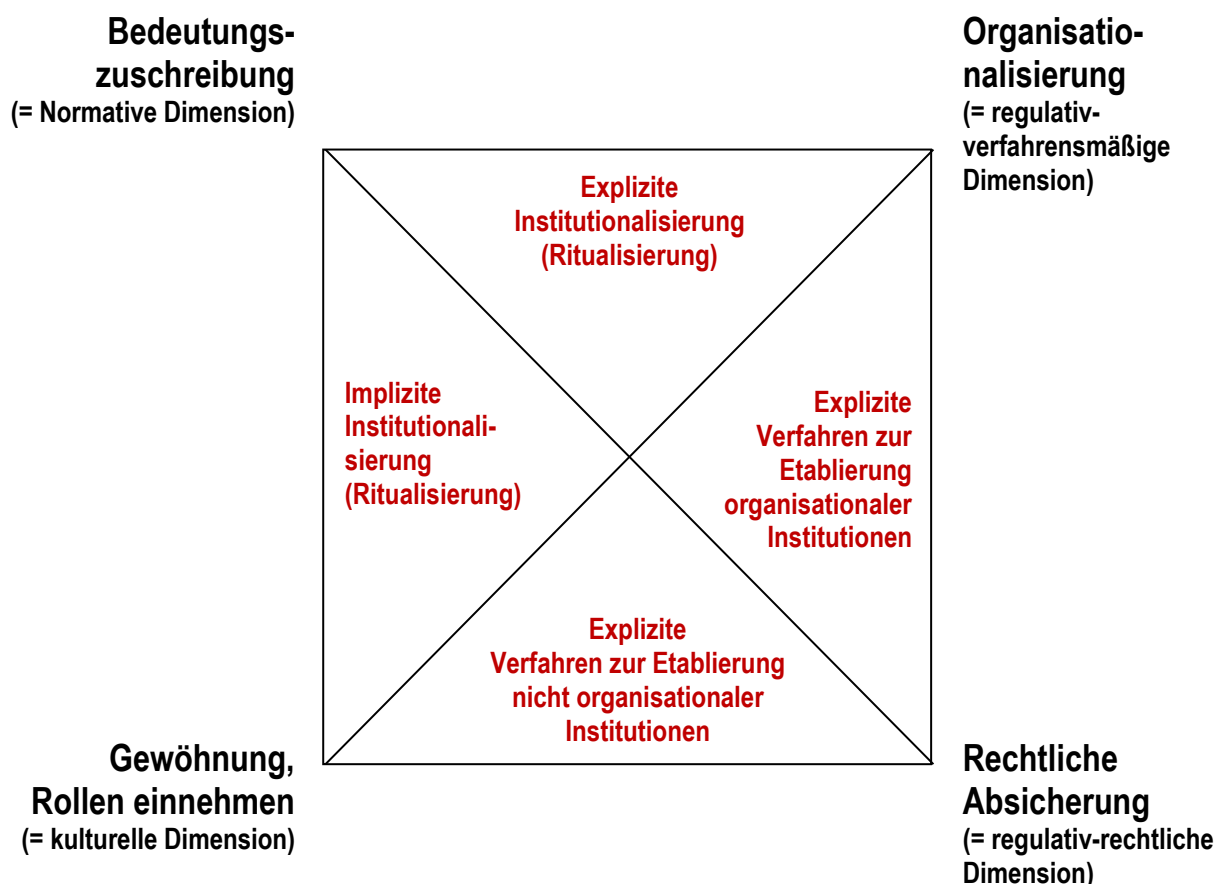
Aus der Beobachtung, wie Institutionalisierung entsteht, können daher diese vier typischen Prozesse ermittelt werden:

- *Der erste Prozess* der Institutionalisierung erfolgt durch **Bedeutungszuschreibung**. Z.B. die Aufmerksamkeit auf Umweltbelange in einer Gesellschaft bekommt eine höhere Bedeutung aufgrund von vielen Ereignissen, die zunehmend auch in den Medien kommuniziert werden. Auch etablierte Parteien greifen dort und da diese Umweltthemen auf.
  
- *Der zweite Prozess* der Institutionalisierung ist die **Gewöhnung** an Verhalten und die Einnahme von Rollen, die mit diesem Thema Umwelt in Zusammenhang stehen. In unserem Beispiel sind dies Umweltaktivisten, die spektakuläre Aktionen machen über die regelmäßig in der Öffentlichkeit berichtet wird.

---

<sup>11</sup> In Anlehnung an: Thomas Luckmann und Peter L. Berger in „Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit“ (1980), Fischer Verlag, Frankfurt

- *Der dritte Prozess* der Institutionalisierung erfolgt durch die **Organisationalisierung**. Organisationalisierung bedeutet, dass Regeln und Verfahren eingeführt werden, die den Zweck der Institutionen unabhängig von den handelnden Personen aufrechterhalten können. Und zur Organisationalisierung gehört auch die Herausbildung von RepräsentantInnen der Organisation, also FunktionsträgerInnen, die für das Ganze sprechen können. Damit hat sich Hierarchie gebildet, unabhängig davon, ob diese Funktion gewählt, bestellt oder durch „Erbschaft“ weiter gegeben wird.
- *Der vierte Prozess* der Institutionalisierung erfolgt durch die **rechtliche Absicherung** der ersten drei Prozesse, wobei die rechtliche Absicherung jeweils auch getrennt den ersten, den zweiten und den dritten Prozess betreffen kann. Vor allem dann, wenn der 1. und 2. Prozess lange (genug) gewährt hat und seine gesellschaftliche Funktionalität bestätigt ist, erfolgt meist eine rechtliche Anerkennung (bei Religionsgemeinschaften bedeutet das dann bestimmte Vorteile und den staatlichen Schutz bis hin zur Anerkennung religiöser Feiertage). Damit wird Institution explizit legalisiert. Dort wo die Institution nicht durch Gesetze abgesichert ist, die Zugehörigen der Institution dies aber für wichtig halten, dass „quasi-rechtliche“ Verankerung geschieht, werden eigene Regeln aufgestellt, die mitunter mit denen des Rechtsstaates kollidieren können.



Organisationen leben von einem gut balancierten Institutionalierungsgrad. Diese Balancierung kann an Polaritäten beobachtet werden:

- Die „totale Institutionalisierung“ kennt keine Reflexion.

- Der „totale Verzicht auf Institutionalisierung“ kennt keine Sicherheit und keine Orientierung<sup>12</sup>.

Institutionalisierung ist ein dynamischer Prozess zwischen diesen beiden Polen. Letztlich bleibt es eine Vereinbarung, die von Zeit zu Zeit neu getroffen werden muss. Dies gilt sowohl im Makrobereich (EU, Staat) als auch im Mesobereich (Funktionssysteme) als auch im Mikrobereich (einzelne Organisation, Gemeinschaft, Familie).

### Institution und Organisation

Der organisationale Anteil in Institutionen ist ihre explizite Regelhaftigkeit. Wenn Verfahren oder Prozesse, bei denen beispielsweise festgelegt ist, wer entscheidet, wie entschieden wird, wer jeweils beteiligt sein muss udgl. vereinbart werden, dann festigt sich die Institution zu einer Organisation. Wenn allerdings die normative Dimension und die kulturelle Dimension nicht mit der regulativ-verfahrensmäßigen Dimension in Deckung sind, dann beginnen sich Konflikte zu entzünden, die den bevorstehenden Wandel der Organisation andeuten. Das gleiche gilt für die rechtliche Absicherung individuell genutzter Institutionen. Z.B. die rechtliche Angleichung der Lebensgemeinschaft an die Ehe ist das reflexive Ergebnis der Relativierung der Institution Ehe in ihrer vergangenen Form. Die immer wieder aufflammende reflexive Runde diesbezüglich betrifft die Anerkennung der Schwulen und Lesben-Ehen.

Funktionssysteme wie Recht, Forschung, Bildung, Religion, Wirtschaft, Politik, Kultur usw. können nur durch Organisationen ihre Funktion erfüllen. Daher können auch viele dieser Organisationen innerhalb der Funktionssysteme als Institutionen gesehen werden. Das Parlament, das Gericht, die Universitäten, die Oper udgl. sind Institutionen, denen die entsprechenden Bedeutungen zugeschrieben werden und es wird auch erwartet, dass die Menschen sich dort kontextadäquat verhalten.

### Institutionalisierung als Prozess

In unserer durchinstitutionalisierten Gesellschaft denken viele Menschen bereits im Code der Institutionalisierung durch Organisation und durch rechtliche Absicherungen. Das kann dazu führen, dass weichere Formen der Kommunikation, das sind jene, die sich nicht auf formale Vorschriften und Organisationsregeln stützen als Ressource ausgeblendet sind.

Ein Beispiel: Wenn der Nachbar A mit dem Nachbar B ein Problem hat kann er eine weiche/lose Form der institutionalisierten Problemlösung suchen in dem er den Kontakt sucht und diesen regelmäßig sucht, um einfach in Kontakt zu bleiben und bei dieser Gelegenheit auch unterschiedliche Auffassungen über Ordnungsvorstellungen besprechen und vereinbaren (regeln). Vielleicht laden sie sich auch irgendwann zu einem Drink oder Gartenfest udgl. ein.

Sucht er die strenge/feste Form der institutionalisierten Problemlösung, dann geht er nicht zum Nachbarn, sondern zur Wohnungsgenossenschaft und ersucht sie (im freundlichen Fall), dass sie die Hausordnung verschärfen oder klarer formulieren sollen und auch dafür sorgen, dass die Regeln eingehalten werden.

In den meisten Fällen wäre wahrscheinlich die weichere Form angebracht, das Lied der Hausverwaltungen tönt allerdings häufig nach der zweiten Form.

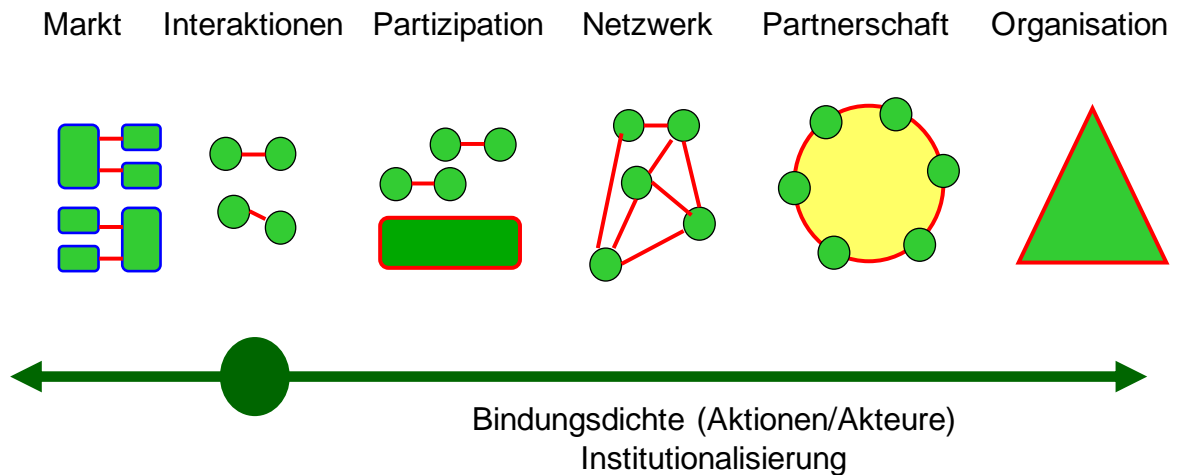
---

<sup>12</sup> Orientierung steht auf zwei Säulen: a) Wo soll es lang gehen? b) welche Routinen helfen Zeit und Raum zu strukturieren? In diesem Fall ist die zweite Säule angesprochen.

**Daher:** Nicht jedes Anliegen muss bis zur Organisation oder zur Gesetzgebung durchinstitutionalisiert werden. Ein guter Mix an Koordinationsformen ist angebracht. Weder der totale Verzicht (das würde bedeuten, dass man alles dem Markt und damit der potenziellen Exklusion überlässt), noch die totale Institutionalisierung ist sinnvoll.

Es lohnt sich also über diesen Mix eine Reflexion zu führen und einen guten Mix zu vereinbaren.

## Formen der Koordination gesellschaftlicher Anliegen



### Institutionalisierung und De-Institutionalisierung

Wenn die Institutionalisierung in ihrem Aufbau konfiguriert werden kann, in dem diese vier Prozesse für den jeweiligen Zweck angemessen konfiguriert werden, dann kann man als Konfigurationsintervention die jeweiligen vier Prozesse entweder verstärken oder abschwächen. Die Verstärkung geht immer mit einer festeren Bindung einher, die Abschwächung immer mit einer loseren Bindung. Ein Prozess der Abschwächung könnte dann auch als De-Institutionalisierung bezeichnet werden.

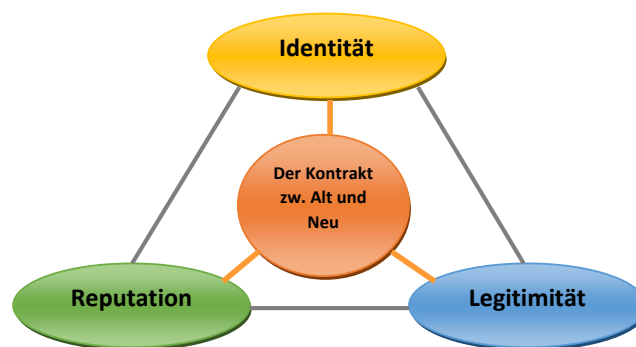
## Weglassen

Identitätsbildungsprozesse, Reputationsgewinnungsprozesse und Legitimitätsherstellungsprozesse (Institutionalisierungsprozesse) sind ständig begleitende Hintergrundstrukturen, die uns Menschen das Leben erleichtern und die Sicherheit bieten. Für Verhaltens-Innovationen ist es daher wahrscheinlich unumgänglich diese Strukturen in Augenschein zu nehmen, um überhaupt einen neuen Tausch eingehen zu können. Dieser neue Tausch muss attraktiver sein oder zumindest eine Ahnung davon bieten, was man bei einer Verhaltensinnovation verliert oder gewinnt, bzw. eine Idee bekommt, wie der Ausgleich gut konfiguriert werden kann.

Hier wird ein grober Weg skizziert, wie mit einer Gruppe an der Exnovation gearbeitet werden kann.

### A) Einführung

Eine kurze Einführung in die mentale Landkarte, die zur Erkundung herangezogen wird und warum gerade diese Landkarte gewählt wurde:



Erläuterung des Pfades die die TN eingeladen sind in ihrer Erkundung zu beschreiten.

### B) Der Pfad

Die Erkundung der Landkarte in drei Schritten

#### 1) Die Bindungskräfte

- a) Die persönliche Bindungsstärke zu den drei Kräften spüren
- b) Die Bindungsstärke der drei Kräfte im jeweiligen Team jeder/s Teilnehmenden einschätzen
- c) Die Bindungsstärke der drei Kräfte in der gesamten Institution/Organisation erahnen.

Die Erkundung der Landkarte bedeutet, dass jede/r Teilnehmende eine sehr persönliche Auslotung der Landschaft zu den drei Kräften vornimmt. Das jeweilige Ergebnis ist dann



eine Quelle, die dann den Referenzquellen gegenübergestellt werden.

## 2) **Frei machen – neue Referenzen ermöglichen**

Dieses Freimachen erfolgt durch die „Erinnerung“ an drei Quellen

- a) Meine persönliche Erlaubnis
- b) Meine Visionen und Utopien – meine persönlichen Zukunftsexperimente
- c) Meine persönlichen Bindungen und Individualisierungsprozesse

## 3) **Mein / unser Tausch**

- a) Mein persönlicher Tausch

Was möchte ich weglassen und reduzieren

Was möchte ich hingegen verstärken und hinzufügen

Was möchte ich adaptieren und delegieren

- b) Unser Tausch (im jeweiligen Team)

Was möchte ich weglassen und reduzieren

Was möchte ich hingegen verstärken und hinzufügen

Was möchte ich adaptieren und delegieren

(Zu dieser Fragestellung kann es auch sein, dass TN alleine oder nicht vollständig anwesend sind. Ist das der Fall ist es ihre Aufgabe, Ideen bzw. Vorschläge zu entwerfen)

## 4) **Sich vor „Rückfällen“ schützen**

Wie kann ich mich/können wir uns vor Rückfällen Schützen?

Welche Vorkehrungen werden ich/werden wir treffen?

## Leo Baumfeld



ist ausgebildeter Organisationsberater und Organisationscoach und seit nunmehr 34 Jahren in der Regionalberatung und seit 28 Jahren in der Organisationsberatung tätig. Er unterstützt und begleitet Organisationen, Unternehmen und Kirchen bei der Entwicklung ihrer Strukturen und Prozesse zur Steuerung ihrer Leistungserstellung, der Koordinierung ihrer internen Aufgaben, der Gewinnung von strategischen Einsichten sowie

Lernprozessen, damit diese mehr und mehr in der Lage sind, sich mit selbst bekannt zu machen. Er trainiert BeraterInnen, ProjektmanagerInnen und Führungskräfte. Besonders interessieren ihn jene Steuerungsformen in denen unterschiedliche Koordinationsformen wie Hierarchie, Netzwerke, Gemeinschaften, Märkte verknüpft werden.

Sehen Sie weiter in: [www.baumfeld.at](http://www.baumfeld.at)