

Jana-Cordelia Petzold

Interdisziplinäre Kompetenzentwicklung – Voraussetzung für Führung und Zusammenarbeit

Interdisziplinarität zählt heute zu den Schlüsselanforderungen moderner beruflicher Praxis. Fachübergreifendes, vernetztes Denken und Handeln soll einseitiger, begrenzter Wahrnehmung und Vertiefung auf nur ein Fachgebiet und der damit verbundenen ‚Betriebsblindheit‘ entgegenwirken. Insbesondere im Projektmanagement, das sich als angewandte, zunehmend interdisziplinäre Herausforderung und immer häufiger genutzte Arbeitsform in Wirtschaftsunternehmen, in der öffentlichen Verwaltung, im Bildungs- und Gemeinwesen definiert, erhält Interdisziplinarität im Zugriff auf die Projektbeteiligten wie auch in der Nutzung von Kapazitäten und Ressourcen aus unterschiedlichen Bereichen eine wesentliche Funktion. Sie wird auch in der Wissenschaft, in Forschung, Lehre, technischer und nicht-technischer Verwaltung in weiten Bereichen als Kernkompetenz gefordert und als Grundlage für die Bewältigung der vielfältigen Aufgaben in den unterschiedlichen Bereichen angesehen.

In diesem Sinne wird Interdisziplinarität als Zukunftsvision begriffen, als nicht mehr wegzudenkendes, anzustrebendes Bild eines gemeinsamen, fachlich und methodisch übergreifenden Denkens und Lehrens, Forschens und Handelns. Für die an den Handlungsprozessen Beteiligten, insbesondere die Entscheidungsträger in Führung und Zusammenarbeit, wird Interdisziplinarität zunehmend zu einer wichtigen und für das persönliche wie auch organisatorische Fortkommen und die entsprechende Weiterentwicklung wesentlichen Herausforderung: Wer nicht vernetzt denken bzw. fachübergreifend handeln kann, bleibt in der Komplexität der anfallenden Entscheidungen auf der Strecke, verliert sowohl den Einblick in, als auch den Überblick über die differenzierten Aufgaben und Bereiche.

Im nachfolgenden Essay soll der Zusammenhang zwischen der Entwicklung interdisziplinärer Kompetenz aus der disziplinären Basis und ihren Rahmenbedingungen dargestellt, und die Verantwortung für die Kompetenzentwicklung im Bereich der Organisation von Führung und Zusammenarbeit – die ihre Voraussetzung wiederum in der fachübergreifenden Kompetenz finden – aufgezeigt werden.

1. Interdisziplinarität als gesellschaftliches Paradigma

Interdisziplinarität ist mit Aristoteles mehr als die Summe ihrer Teile: Aus verschiedenen Bereichen wird durch Verknüpfung eines, mehrerer oder – im Idealfalle – aller Teilbereiche ein komplexes Ganzes, das sich wie ein organisches Kontinuum darzustellen, und eine vielfältige sowie vielgestaltige Menge von Fachbereichen, Disziplinen mit ihren Verbindungen und Verknüpfungen bereitzustellen vermag.

Interdisziplinarität stellt gegenüber den ‚klassischen‘ (Wissenschafts-)Disziplinen zum einen mehr als nur einen Ansatz dar. Sie wird mit ihrem theoretischen Anspruch, inhaltlich und methodisch fachübergreifend zu wirken, zu einem neuen Paradigma, und mit ihrer Fähigkeit des vernetzten, komplexen An- und Ausgriffs auf die verschiedenen Grundlagen von Sein und Bewusstsein auch zu einem philosophischen Konzept. Zum anderen begegnet uns Interdisziplinarität heute zunehmend in allen gesellschaftlichen Bereichen.

Internationale Unternehmen und Unternehmensverbände fordern die Zusammenarbeit ihrer Teilbereiche, Tochterunternehmen und Außenstellen – dabei müssen Ingenieure und Entwickler in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen mit Marketingspezialisten und Presseabteilungen zusammenarbeiten, Dispositions- und Budgetierungsbereiche die benötigten Finanzmittel bereitstellen und verwalten, Personalabteilungen die Fort- und Weiterentwicklung der Mitarbeiter gewährleisten und überdies auch – die Kernkompetenz des Unternehmens – die entwickelten Produkte und Dienstleistungen am Markt orientiert (= vertrieben und verkauft) und (logistisch) organisiert werden – weltweit mit einzigartigen und vernetzten Partnern und ihren jeweiligen Multiplikatoren.

Im *Finanzwesen* bietet der elektronische Waren- und Zahlungsverkehr¹, der die internationalen Handels- und Vertriebsnetzwerke stützt, einen ebenso multi-polaren Bereich, der interdisziplinäres Denken und Handeln erforderlich macht.

Auch in den *öffentlichen Verwaltungen* stehen die Beschäftigten vor differenzierten Entscheidungen, bei denen Lebenskonzepte, Rechtsgüter, Verwaltungshandeln, allgemeine und spezielle Bedürfnisse mit allen Schnittstellen und ihren Kooperations- oder auch Konfliktpotentialen miteinander in Bezug treten. Nicht zuletzt wird im Bildungsmanagement Interdisziplinarität zu einem wichtigen, wesentlichen, inzwischen schon essentiellen Konzept, um die Bedürfnisse zu erfassen und zu bestimmen.

Interdisziplinarität wird allgemein zu einer notwendigen Voraussetzung für die Definition des Problembereiches, und zu einem hinreichenden Argument für die Antizipation möglicher Lösungen, die wiederum mehrere, voneinander verschiedene Bereiche betreffen können. Sie wird damit zu einem unabdingbaren Konzept in der Behandlung aktueller Fragestellungen, die sich mit allen Arten von Anschauungen, Analysen, Auslegungen und Interpretationen von Problemlösungen beschäftigen. Für die Weltgesellschaft des 21. Jahrhunderts stellt damit Interdisziplinarität als Paradigma eine der größten Chancen, zugleich aber auch eine der größten Herausforderungen für alle gesellschaftlichen Bereiche dar.

2. Historischer Ausblick: Interdisziplinarität als Wissens- und Wissenschaftstheorie

Dies war nicht immer so. Die historisch bedingte strikte Trennung einander gegenüber stehender, jedoch nicht notwendigerweise gemeinsamer, sich beispielsweise zu einem Ganzen ergänzenden Bereiche – beispielsweise der Schul- und der Alternativmedizin, der Physik und der Metaphysik – ebenso wie dualistischer Bereiche – wie Elektrizität und Magnetismus, E- und U-Musik – sowie einander benachbarter Bereiche – u.a. Primär- und Sekundärbildung – bis hin zu miteinander anscheinend unvereinbaren Gebieten – beispielsweise Katholizismus und Schamanentum, Chauvi-

1 Hierin eingeschlossen ist der gesamte Bereich des eBusiness (elektronischer Geschäftsverkehr), eProcurement (Beschaffung von Waren und Dienstleistungen weltweit über das Internet) und Online-Banking (elektronischer Zahlungsverkehr weltweit über das Internet, beispielsweise mit dem sicheren Bezahlsystem PayPal®).

nismus und Liberalismus, Rokoko und Bauhaus – wurde bis in das 20. Jahrhundert unreflektiert aufrechterhalten und kontinuierlich gepflegt.²

Beispiele für eine ‚friedliche Koexistenz‘ sind Theoretische und Experimentalphysik, Funktionalgebra und Fundamentalanalysis, Geologie und Mineralogie und viele, den nomologisch-quantisierbaren Wissenschaften zuzuordnende Bereiche. In gleicher Weise können Technik- und Kulturphilosophie die Pflege ihrer Freundschaften geltend machen, Ethnologie, Anthropologie und Religionswissenschaften, Theoretische und Angewandte Sprachwissenschaften, Makro- und Mikroökonomie, Betriebs- und Volkswirtschaft, Öffentliches und Privates Recht und viele mehr.³

Umso ausgeschlossener sind Bereiche der sogenannten Grenzwissenschaften, wie Esoterik und Parapsychologie, die sich mit Phänomenen der nicht-erklärbaren, zumeist auch nicht-sichtbaren, nur wenigen Menschen zugänglichen und nur vereinzelt oder speziell wahrnehmbaren Welt beschäftigen.⁴ Das Verständnis für diese Phänomene ist durch die in Wissenschaft und Forschung bestimmte und bestimmende Rationalität seit der europäischen Aufklärung, die ihrerseits in Opposition zur Kirche und ihrer Schreckensherrschaft, der Inquisition, die wiederum ihre Feindlichkeit zu Mystik und Magie des Mittelalters ausdrückte, stark begrenzt.⁵

Es steht außer Frage, dass die Entwicklung der Wissenschaftsdisziplinen ebenfalls einer eigenen Dynamik unterliegt, die sich historischen Entwicklungen unterordnet. Sie ist deshalb auch ein Spiegel der jeweiligen gesellschaftlichen, insbesondere Bildungs- und Herrschaftsverhältnisse.⁶ Welche wissenschaftlichen Disziplinen welcherlei gesellschaftliche Anerkennung und Achtung erfahren, ist Teil der jeweiligen politischen Kultur des Herrschafts- und Bildungssystems.⁷

2 Es gilt mit Clifford Geertz der Grundsatz, dass uns Kultur – und dies gilt ebenso für die Aufstellung der wissenschaftlichen Disziplinen – „uns selbst und alle anderen geworfen in die Mitte einer Welt von unaufhebbarer Fremdheit, die wir nicht ausräumen können.“ (Geertz 1986)

3 Eine sehr schöne, zukunftssträchtige Einteilung der wissenschaftlichen Disziplinen beschreibt Bien (1992) mit den sieben Bereichen: 1. deduktiv analytische, 2. experimentelle, 3. Material bereitstellende, 4. taxonomische, 5. reine Strukturwissenschaften, 6. Form beschreibende und Form erfassende, 7. hermeneutische, die er in einem nächsten Schritt nicht mehr als wissenschaftliche Einzeldisziplinen, sondern als „wissenschaftliche Bereiche“ nach ihren grundlegenden Methoden zu definieren vorschlägt.

4 Beispiele für paranormale Phänomene sind die *PSI-Wahrnehmung* (außersinnliche Wahrnehmung), *Hellsehen* (Voraussehen von Ereignissen der Zukunft), *Telepathie* (Senden/Empfangen von Informationsinhalten durch Konzentration der Gedanken) *Telekinese* (Bewegung oder Veränderung von Gegenständen im Raum mit Gedankenkraft) und *Teleportation* (Transportieren von Gegenständen an einen anderen Raum mit der Kraft der Gedanken). In Deutschland existiert ein wissenschaftlicher Forschungsbereich für Grenzwissenschaften mit dem „Institut für Grenzgebiete der Psychologie und Psychohygiene“ (IGPP) einzig an der Universität Freiburg.

5 Der historische Zusammenhang dieser Entwicklung wird insbesondere in Jouhy (1983) deutlich herausgearbeitet.

6 vgl. (Jouhy 1981)

7 Ein Beispiel zur Veranschaulichung: Noch heute wird im konstruktions- und erfindungsreichen Mittelstand der Vereinigten Staaten der ingenieurwissenschaftliche Doktorgrad höher bewertet als jedweder andere akademische Titel, weil er zeigt, dass etwas Praktisches konstruiert, gebaut, erfunden und entwickelt wurde. Dies ist historisch bedingt, weil sich im Beruf des (zumeist aus Europa eingewanderten) Ingenieurs der historische Fortschritt der gesamten Nation direkt repräsentierte: Edisons Erfindungsgeist und Konstruktionsverständnis, Holleriths Lochkartenmaschine als Zähl- und Rechenautomat, Wurlitzers Musikautomatenanlagen, Eastmans Zelluloid.

In umgekehrter Weise hat die Bologna-Reform zu einer missverständlichen Bewertung der Bachelor- und Masterabschlüsse durch die Wirtschaft und zum Teil auch durch die Wissenschaft in Europa geführt, wenn sie – nach amerikanisiertem Vorbilde – den M.Sc. als Abschluss in den (deskriptiv-analytischen und nomologisch-quantisierbaren) Natur- sowie Formalwissenschaften (engl.: *science*), und den M.A. in den (präskriptiv-normativen und interpretativ-kreativen) Sozial- und Kulturwissenschaften (engl.: *arts*) definiert; ungeachtet des Bereiches der (vor allem hermeneutischen, text- und auslegungsbasierten) Geisteswissenschaften (engl.: *humanities*) sowie der (konstruktionsbasierten) Technik- und Ingenieurwissenschaften (engl.: *engineering*), die bei den meisten Universitäts-

Dass sich die wissenschaftlichen Disziplinen mit – nicht immer vorurteilsfreien – Erwartungen und Erfahrungen begegnen, illustrieren auch heute noch starke Ressentiments zwischen künstlerisch-kreativen Wissenschaftsbereichen und ihren messenden und berechnenden Grundlagen-,Partnern', wie beispielweise der Architektur und dem Bauingenieurwesen, dem Mediendesign und der Informatik, der Visuellen Kommunikation und der Computerlinguistik.⁸

Sieht man von den zweckgebundenen Forschungen in den Diktaturen des 20. Jahrhunderts ab, die sich von der Ästhetik der Baukunst in der Monumentalarchitektur bis zu biologischen Experimenten an lebenden Wesen über eine ganze Reihe von Wissenschaftsbereichen erstrecken, die – ungeachtet der theoretischen Einordnungen der Disziplinen für gemeinsame Forschungen – instrumentalisiert, ja missbraucht worden sind, so ist die Toleranz (= Duldung) oder Akzeptanz (= Anerkennung) der wissenschaftlichen Bereiche untereinander noch relativ jung. Denn erst im Zusammenhang mit der Globalisierung, die ihren übergreifenden, anti-eurozentrischen⁹ Charakter in nahezu alle Bereiche des politischen, wirtschaftlichen, kulturellen und sozialen Lebens pflanzte, sowie mit der ihr immanenten Gesellschaftskritik, die sich gegen den Neo-Liberalismus der Globalisierungsbewegung wendet, sind Fortschritte möglich geworden, zunächst sämtliche disziplinären Konzepte und Verantwortungen nebeneinander zu stellen, um sie im gleichen Zusammenhang auch wieder als gleichermaßen berechtigt oder unberechtigt erscheinen zu lassen.

Es war die Globalisierung, die dazu beigetragen hat, Wissenschaft als Subjekt und Objekt gesellschaftlichen Handelns zu hinterfragen und in einen neuen, theoretisch wie pragmatisch orientierten Kontext der Bewertung ihrer selbst nach den Erfordernissen und Ergebnissen ihrer jeweiligen Anwendung zu stellen. Mit anderen Worten: Erst die Erschließung beispielsweise der Schamanenme-

abschlüssen keinerlei Beachtung finden. Dies hat viele Irritationen zur Folge, weil in der Rückübersetzung man den ‚Master‘ mit dem Magister gleichsetzt, der jedoch keinesfalls äquivalent ist. Es war bislang eher typisch, den Magister mit der ersten, und das Diplom mit der zweiten Staatsprüfung zu assoziieren; dies galt für die Lehrämter ebenso wie Abschlüsse der Staats-, Verwaltungs- und Rechtswissenschaften, ebenso in den Politischen und Geisteswissenschaften. Unter anderem ist dies für protokollarische Anreden bedeutsam: Master- und Bachelortitel, ebenso wie PhD-Grade, werden in der mündlichen Anrede nicht benutzt, obwohl beispielsweise in traditionsbewussten Kulturen (Polen, Österreich) auch die ersten akademischen Grade (Herr Diplom-Ingenieur, Frau Magister) zur Bezeichnung verwendet und als unbedingte Höflichkeitsform in der Anrede gebräuchlich sind.

8 Wissenschaftler, die auch in persona grenzüberschreitende Fragestellungen und Problemlösungen mit ihrer interdisziplinären Herangehensweise zu formulieren und zu erarbeiten befähigt waren, sind immer noch zu selten zu finden; hier seien Friedrich Cramer, Frieder Nake, Wolfgang Coy und Horst Völz beispielhaft genannt.

9 Eurozentrismus ist ein Phänomen, das auch in der Wissenschaft problematisch ist: Unter Eurozentrismus wird das Bewusstsein, europäisches Denken und Handeln, das von Vernunft, Rationalität, Erfindungs- und Konstruktionsgeist geprägt, und das einzig auf den gesellschaftlichen – insbesondere technologischen – Fortschritt ausgerichtet ist, sei ein universelles Denk- und Handlungskonzept, das allen außereuropäischen Kulturen überlegen wäre. Insbesondere die Annahme, außereuropäische Kulturen seien ‚unterentwickelt‘ führt zu einer starken Verschiebung von Wahrnehmung und der – zuweilen immer noch – fehlenden Anerkennung ihrer wissenschaftlichen und technologischen Leistungen. Charpa (1996) verweist beispielsweise auf den ‚ideengeschichtlichen Eurozentrismus‘, der die Entwicklungen wissenschaftlicher Inhalte und Methoden in Europa als ausschließlich definiert, wonach insbesondere wissenschaftliche Theoriebildung starken Einschränkungen in der Zulässigkeit und Akzeptanz ihrer epistemologischen und methodologischen Praxen unterliegt.

Vielfach hat der Eurozentrismus auch in der wissenschaftlichen Praxis eine eigene Dynamik entwickelt, die beispielweise dazu führte, dass die neuen, internationalen Bildungsabschlüsse des deutschen Hochschulwesens im Zuge der Bologna-Reform von vielen internationalen Staaten eher misstrauisch betrachtet wurden, weil man – vor allem in Osteuropa und Asien – den klassischen deutschen Diplom-Ingenieur als Inbegriff deutscher Bildungsqualität betrachtete und zukünftig nicht missen wollte. Nicht zuletzt ist auch der immer noch währende Kampf der Natur-, und Technik- versus Sozial- und Kulturwissenschaften ein Ausdruck erweiterten eurozentrischen Denkens innerhalb der Wissenschaften.

dizin und der Naturheilkräfte und -kräuter präkolonialer Kulturen in Asien, Afrika und Lateinamerika hat die Diskrepanz zwischen ethnologischer bzw. ethnografischer Forschung in der Volkskunde zur traditionellen Schulmedizin Europas offen gelegt; erst die Erkenntnis über natürliche Subsistenzwirtschaften indigener Bevölkerungen haben die technokratischen Volkswirtschaften der Industrienationen in Frage gestellt¹⁰, und erst die in den 1990er Jahren entwickelten Genderstudien¹¹ haben – freilich auf der Basis der emanzipierten, deutschen Frauenbewegungen der sechziger und siebziger Jahre – zur Etablierung einer Managementkultur mit weltweit akzeptierten Diversitätskonzepten, Business-Dresscodes und Technologie-Standards in großen, weltweit operierenden Unternehmen, Banken und Versicherungen sowie einem weltweit einheitlichen Veranstaltungsmanagement, weltweitem Marketing und weltweiter Imagebildung, PR etc. geführt.

Erst mit der globalen Bewegung zum Schutz von Natur und Umwelt wurden (global-)ethische Fragen zur Massentierhaltung, zu Experimenten an Tieren für die medizinische und pharmakologische Forschung und die Gentechnik selbst kritischen Betrachtungen unterzogen, desgleichen die Technologie zur funksensitiven Kennzeichnung von Produkten, Produktgruppen, Personen und Personengruppen über die RFID¹² – von den ‚smart clothes‘ bis zu Chip-Implantaten. Es war die Globalisierung, die den Rückbezug auf kulturelle Eigenheiten, kulturelle Identität und Vielfalt überhaupt erst ermöglichte, weil das gestärkte Bewusstsein für internationale und globale Fragestellungen in einer dialektischen Einheit wieder zur Stärkung der Nationalkulturen und der nationalen Minderheiten im Zuge der gesellschaftlichen Reflexion anderer Kulturen über die jeweils eigene Kultur führte.¹³ Hierin eingeschlossen sind vor allem auch ethische Fragen, die den Wertekanon des kulturellen Pluralismus herausstellten; es galt insbesondere, nicht mehr nach einem

-
- 10 Es sei hier auf die politische Kritik der Technik, wie Ivan Illich sie in allen Bereichen des öffentlichen Lebens beschreibt, verwiesen; vgl. Illich (1975) und Illich (1978).
 - 11 Die Forschungen zur Geschlechtergleichheit bzw. -differenz und der gesellschaftlichen Konstruktion bzw. Dekonstruktion zur Geschlechterrolle (engl: *gender studies*) sind noch relativ jung. Man denke nur an die Forschung von Judith Butler, die als Begründerin des Gender Awareness gilt; dies allerdings nur als eine intellektuelle Nachfolgerin von Kate Millett, und im erweiterten Verständnis von Clara Zetkin, Rosa Luxemburg uva., vor allem aber den Publizistinnen Annette C. Eckert (Mitbegründerin der Tageszeitung t.a.z. und der Zeitschrift „courage“) und Alice Schwarzer (Herausgeberin der Zeitschrift „emma“), die sehr früh in ihren Untersuchungen zum Rollenbild der Frau in Film und Fernsehen (Medienwissenschaften), zur geschlechtsspezifischen Sprache und Öffentlichkeit (Sprachwissenschaften) und zu Denk- und Handlungsprozessen in der Geschlechterkonstruktion (Kognitionswissenschaften) sowie zum Konzept der Weiblichkeit in Psychologie, Soziologie, Anthropologie, Ethnologie und den Religionswissenschaften forschten. Sie werden heute als eigentliche Begründerinnen der Emanzipationsbewegung gesehen, während Butler auf differenzierte und spezialisierte Handlungsweisen, vorwiegend aus philosophischer Sicht, Bezug nimmt.
 - 12 RFID (engl.: *Radio Frequency Identification*); die winzigen, aktiven oder passiven Sender werden über ein Magnetfeld aktiviert, so dass gespeicherte Informationen berührungslos ausgelesen werden können. Die gespeicherten Informationen sind als technische Daten nicht mehr sicht- oder wahrnehmbar, weil bereits die Funketiketten unsichtbar in dünne Papierkarten eingebracht, in Kleidung eingenäht oder sogar subcutan (unter die Haut) implantiert, oder dem Körper injiziert werden können. Der betroffene ‚Träger‘ ist sich des ‚Tragens‘ und Mitführens eines Informationspaketes nicht nur nicht bewusst, sondern kann auch die Informationen nur über ein entsprechendes Lesegerät sichtbar machen und dann identifizieren. Allein die Vorstellung, dass etwaige Informationen als Daten- oder Nummernsatz über den eigenen Körper in einem (externen) Informationssystem referenziert werden könnten, löst bei vielen Menschen Beklemmungen, Unsicherheit, Ohnmacht gegenüber der allgegenwärtigen Technik aus, die eine grundsätzliche Feindlichkeit dieser Technologie gegenüber verständlich macht; vgl. Petzold (2009) und Petzold (2011).
 - 13 Die Sichtweise des Eigenen mit den Augen des Anderen (= „reflektierter Zentrismus“, ebenfalls nach Ernest Jouhy) ist insbesondere Grundlage des Globalen Denkens, Globalen Lernens und der Interkulturalität, die zwischen einander fremd gegenüber stehenden Kulturen ein gemeinsames Drittes als neues, gemeinsames Denk-, Betrachtungs- und Handlungsraum definiert.

einheitlichen, anzustrebenden Wert zu fragen, sondern die vielfältigen, einander auch gegenüberstehenden Werte als gleichberechtigt anzunehmen und in einen Diskurs zu setzen, der aktivisch mitgestaltet wird, worauf Zimmerli (1994) verweist.¹⁴

Interdisziplinarität bedeutete nunmehr, wie in Max Frischs „Homo faber“, Technologie und Kultur als einander wechselseitig bedingende Konzepte zu interpretieren, Zufall und Determinismus als (zueinander) gleichberechtigte Elemente des Schicksals anzusehen, und im post-strukturalistischen Sinne Teil und Ganzes als sich einander bereits begegnende und enthaltende Komponenten zu begreifen. Insbesondere der Poststrukturalismus mit seinem dekonstruktivistischen und dezentrierten Denken, verdient die Anerkennung, ausgehend von den Geistes- und Kulturwissenschaften alle Wissenschaftsbereiche in ihrer Relation zueinander zu hinterfragen und neu zu definieren, und sich dem Eurozentrismus als wissenschaftstheoretisch und -praktisch über lange Zeit postulierten und etablierten Konzept entgegenzustellen.

Die Methoden und die Denkweise des Poststrukturalismus lässt sich übrigens – mit einigem Verständnis, wenngleich auch mit anderen Prämissen – sogar innerhalb der Natur- und Formalwissenschaften viel früher aufzeigen: In der Mathematik beispielsweise, ebenso wie in der Informatik als ihre Tochterdisziplin, war die spezifische Denk- und Herangehensweise, absolute Strukturen und vorstellbare Formen in Frage zu stellen, bereits mit der Entwicklung der Lobatschewskijschen Mathematik, die bislang Unvorstellbares¹⁵ in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gerückt und damit als Pendant zur Eulerschen elementaren Zahlentheorie und Geometrie, einer (be-)greifbaren, vorstell- und berechenbaren Mathematik fungierte. Und wenn noch weiter zurückgeblickt wird, hatte zuvor Leibniz mit der von ihm entwickelten Topologie ein neues Konzept zur relativen Lagebeschreibung im konkreten Raum – im Gegensatz zum Newton'schen und Descartes'schen Koordinatensystem zur absoluten Beschreibung im Raum – entwickelt, das mit der Abkehr von metrischen Strukturen auch eine gewisse Abkehr von zentrierten Vorbildern gestattete, worauf Heuser-Keßler (1994) verweist.

Die ‚künstliche‘, mechanistisch geprägte Denkweise der Berechnung und Behandlung nur des Greif-, Sicht- und Vorstellbaren vollzieht sich interessanterweise in der europäischen Geistes- und Kulturgeschichte, später der (nord-)amerikanischen mit stark dominantem Charakter; umso stärker wächst jedoch auch das Bewusstsein um die Anerkennung und Entwicklung außerhalb dieses Denkens stehender Bereiche und Ebenen. Mit dem (Radikal-)Konstruktivismus eines Paul Watzlawick und der (Sozial-)Philosophie eines Jürgen Habermas ist dies für die modernen Wissenschaften geschehen, und nicht zuletzt haben sich aus diesen Strömungen und Richtungen die Medien-, Kommunikations- und Kognitionswissenschaften wesentlich gespeist.

-
- 14 Er schreibt insbesondere hierzu: „Unser Problem ist nicht das eines generellen Werteagnostizismus, sondern [...] das eines Wertpluralismus. Weil so viele und so stark kollidierende Wertesysteme in Gesellschaften wie der unsrigen nicht nur de facto koexistieren, sondern weil wir diese Koexistenz auch explizit wollen, also weil Pluralismus selbst zu einem Wert avanciert, deswegen befinden wir uns in der Situation, dass wir keine allgemeinverbindliche Ethik als die eine Ethik mehr haben. Das bedeutet aber, dass dann auch von dieser Vorstellung, es gebe eine allgemeinverbindliche Ethik für alle [...] Abschied genommen werden muss. Stattdessen [...] gilt es sich klarzumachen, dass die Sehnsucht nach dem einen Wertesystem sich verlagern muss auf die Prinzipien der Auseinandersetzung über die verschiedenen Wertesysteme.“
- 15 Man denke nur an das Parallelenaxiom, die Unmöglichkeit des Schnittpunktes zweier Parallelen, die im Unendlichen möglich wird, was sich herkömmlicher Vorstellung entzieht, oder des Aufeinandertreffens von positiver Unendlichkeit mit negativer Unendlichkeit auf einem zum Kreisring gebeugten Zahlenstrahl. Auch die mengentheoretische Vorstellung, dass zwischen Null und Eins ebenso viele Zahlen liegen wie zwischen Eins und Unendlich, schließt das Kontinuum aus Mikro- und Makrokosmos in einer erweiterten, sich selbst und die eigene Existenz in diesen Zusammenhang stellenden Vorstellung.

3. Interdisziplinarität in der praktischen Anwendung – Projektmanagement als Schlüsselkonzept zu mehr Verständnis und Verständigung

Interdisziplinäres Denken beginnt mit der Anerkennung und gleichwertigen Betrachtung des Bereiches eines Anderen, der dem des Eigenen möglicherweise noch unbekannt oder fremd erscheint, und sie endet in der übergreifenden Anwendung von Inhalten oder/und Methoden der Disziplinen auf den Sachverhalt, auf die Problemlösung bezogen und ausgerichtet. Strukturell und funktional beginnt Interdisziplinarität deshalb nicht in der inter-, sondern bereits intra-organisatorischen Zusammenarbeit, wenn innerhalb der Disziplinen oder Abteilungen verschiedene Bereiche berührt werden.

Ein Beispiel: Im Projektmanagement werden, beispielweise bei der Restaurierung eines Baudenkmals oder der Entwicklung einer Spielesoftware, in zeitlichen Abschnitten Schritt für Schritt Ergebnisse fertiggestellt, die ein hochgradig interdisziplinäres Handeln erforderlich machen. Dabei laufen einige Bereiche gleichzeitig (wie zum Beispiel die Restaurierung von Dach und Fassade oder auch die Entwicklung einer Benutzeroberfläche und Programmierung einer künstlichen Intelligenz), andere – weil sie in ihren Ergebnissen aufeinander aufbauen – nur nacheinander ab (wie beispielsweise die Neubedachung, der Trockenausbau, das Verlegen der Elektrik und der Fußböden bzw. das Review nach den Tests der Software über ihre Funktionalität und Stabilität.¹⁶

Erfahrene Projektmanager kennen die Problematik: Ingenieure und Designer – dies gilt für das Software-Engineering ebenso wie für die Baukonstruktion oder den Fassadenentwurf – lassen sich nur wenig in ihre hochspezialisierte Tätigkeit ‚hineinreden‘. Umso wichtiger ist es für sie, zunächst allein, ohne übergreifende Aufgabenbereiche, ihrer Vision nachzugehen und ihre individuellen Fähigkeiten zu entfalten. Programmierer sind keine Marketing-Leute, Statiker keine PR-Kräfte, und die mathematische Modellierung braucht ihren Zugang zur Öffentlichkeit ebenso wie die alt- oder neutestamentarische Exegese.

Es ist bedauerlicherweise immer noch eine weit verbreitete Annahme, dass Generalisten eher ‚Überflieger‘ sind, also Personen, die sich nur oberflächlich mit einem Fachgebiet beschäftigen und deshalb kaum vertiefende Kenntnisse besäßen. Die wiederum hochspezialisierten Bereiche der Einzeldisziplinen, die sich nur den Fachexperten¹⁷ eröffneten, wären – dieser Ansicht zufolge – den Generalisten kaum zugänglich. Interdisziplinäres Denken und Handeln hat jedoch unmerkelt längst Besitz von den Spezialisten ergriffen, und diese haben sich der Bemächtigung ihres Expertenwissens tapfer gestellt. Software-Entwickler sind längst keine introvertierten Einzelgänger mehr, sondern im Team mit Mediendesignern, Projektmanagern, Marketingexperten, IT-Kaufleuten und Lobbyisten zusammenarbeitende universelle und hochbegnadete Künstler, die sich ihres anspruchsvollen Berufes, Neues zu schaffen und weiterzuentwickeln, mit ganzer Kraft verschrieben haben.

Sie sind de facto weder Spezialisten noch Generalisten, sondern bilden als ‚generalisierende Spezialisten‘ multiple Kompetenzen aus: Fach- und Sachkompetenzen für ihre Disziplin, Methoden-

16 Man stelle sich ein Gebäude mit Schwamm- oder Schimmelbefall vor, bei dem zunächst die völlige Trocknung der Fundamente eingeleitet werden kann, erst später wird der sanitäre Um- und Ausbau vollzogen werden können. Auch kann bei einer Spielesoftware die Implementierung der Funktionalität unabhängig von der grafischen Gestaltung der Benutzeroberfläche erfolgen, keinesfalls jedoch die Algorithmenkonstruktion gleichzeitig zum Test oder etwa der Erstellung des Benutzerhandbuches: Hier muss entsprechend das Ergebnis des einen Prozesses für den Beginn des anderen Prozesses abgewartet werden.

17 Illich (1975) und (1978) stellt auch das sogenannte Expertenwissen als Produkt einer sich mit der Industrialisierung formierten Machtelite der Wissenschaft und Technik heraus, die der schöpferischen Entwicklung des Menschen entgegensteht und diesen zunehmend entmündigt.

kompetenzen für ihren Erwerb und Umgang, Sozial- und Kulturkompetenzen für die Entscheidung und Entwicklung zusammen mit anderen Partnern. Insbesondere im Software- bzw. allgemein im IT-Projektmanagement bündeln sich Kompetenzen, die aufeinander abgestimmt eine synergetische Konstruktion wertvollen Wissens ergeben und dieses weitreichend verwenden.

Allgemein stellt insbesondere das Projektmanagement¹⁸ eine Form von angewandter Interdisziplinarität dar: Aufgabenbezogene Kompetenzen, die über einen fest definierten Zeitraum mit einem ausgewählten, zumeist interdisziplinären Personenstamm und einem vorgegebenen Budget an einer zu erreichenden Zielsetzung ausgerichtet sind, zwingen die Projektbeteiligten zu einer fachlich und methodisch übergreifenden Handlungsweise, bei der die Kompetenzfelder miteinander interagieren. Das grundlegende Verständnis für die Aufgaben, Leistungen, Bedürfnisse, Belange und Interessen ebenso wie die Erwartungen, Erfahrungen und Entwürfe des Einzelnen orientieren sich am gemeinsamen Handeln an den zugewiesenen Ressourcen und im gemeinsamen Zugriff auf Kapazitäten.

Projektmanagement stellt ein eigenes Kompetenzfeld dar, eine berufliche Orientierung und eine zunehmende Arbeitsdefinition. Die an den Projekten beteiligten Personen und Personengruppen sind neben dem Projektinitiator bzw. -auftraggeber, den zu gewinnenden Finanzpartnern und Projektträgern (Stakeholder) vor allem der Projektleiter bzw. Projektkoordinator und die Projektarbeitsgruppen, darüber hinaus die interessierte oder teilnehmende Öffentlichkeit sowie in Anspruch genommene externe Dienstleister, die ebenfalls zu den Projektbeteiligten gehören.¹⁹

Im Projektmanagement verstärken sich die Teilaufgaben zu Arbeitspaketen, diese verdichten sich wiederum zu Teilprojekten, die insgesamt den gesteuerten Ablauf im Gesamtprojekt bezeichnen. Nirgendwo sonst sind Fach- und Sachkompetenzen der beteiligten Disziplinen, Methodenkompetenzen, Sozial- und Kulturkompetenzen bis hin zur Interkulturellen Kompetenz, der Fähigkeit, verschiedene Interessen und Bedürfnisse in für alle Beteiligten verträgliche und einvernehmliche Lösungen zu überführen, auf so engem Raum und in so hoher Bedeutung gebündelt.²⁰

4. Interdisziplinarität als Führungsaufgabe

Neben den genannten Kompetenzen wurde eine der wichtigsten noch nicht benannt: Die Führungs- und Entscheidungskompetenz. Führung und Zusammenarbeit zählen zu den bedeutendsten Bereichen, in denen sich alle anderen Kompetenzen – Fach- und Sachwissen, analytisches, didaktisches und methodisches Verständnis, technische und Medienkompetenzen, soziale und Kulturkompetenzen, interkulturelle Kompetenz – wiederfinden müssen und zur Anwendung gelangen.

Dabei verschmelzen psychologische, soziologische und anthropologische Aspekte und Kenntnisse in der Fähigkeit, Personen und Personengruppen in Organisationszusammenhängen ziel- und zweckgebunden zu lenken und zu leiten, und das gemeinsame Handeln und Wirken im Kooperations- wie im Konfliktfalle steht im Mittelpunkt einer Kompetenz, die sich heute in nahezu allen Bereichen mit Budget-, vor allem aber Personalverantwortung wiederfindet.²¹

18 Für die Definition eines Projektes existiert eine eigene DIN-Vorschrift: Die Deutsche Industrienorm DIN 69901 bezeichnet Projekte als „Vorhaben, die sich unter einer definierten Zielsetzung mit einem komplexen Umfang über einen bestimmten Zeitraum mit einem vorgegebenen Budget, festgelegter, für diesen Auftrag abgestellter Personenstärken in einer eigenen Arbeitsorganisation erstrecken“, vgl. Krallmann et al. (1999).

19 Zu den besonderen Aufgaben, Mermalen, Methoden und Techniken in der Organisation von Projekten vgl. insbesondere Schmidt (1994).

20 Auf die besondere Rolle, Aufgabe und Verantwortung der Interkulturalität ebenso wie auf die Analogie der Konzepte Interkulturalität und Interdisziplinarität verweist Petzold (2010).

21 vgl. Bröckermann (2001)

Die Grundlagen der Führungskompetenzen gehen in den strategischen, insbesondere militärischen Bereich der historischen Kulturentwicklung zurück. Wann immer größere Gruppen von Personen zu zweckgebundenem Handeln angeleitet oder zu entsprechendem Verhalten motiviert werden sollten, waren Führungskompetenzen gefragt. In archaischen Zeiten, tyrannischen oder diktatorischen Systemen wird Führung einzig über absolute Alleinherrschaft, Ausschließlichkeit und Autorität des Führenden ausgeübt. Erst mit dem Beginn der Definition des modernen Dienstleistungsmanagements in der Produktion und der politischen Ausrichtung auf die Demokratie als Staatsform begann die wissenschaftliche Beschäftigung mit moderner Führungslehre, die heute Faktoren wie Delegation von Verantwortung, Partizipation an Entscheidungen, Transparenz der strategischen Planung und Zielsetzung, Motivation/Coaching und Weiterentwicklung von Mitarbeitern, Erfassung und Bewertung von Leistung uvm. umfasst.

Die heute gebräuchlichen Führungsstile sind der autoritäre, in dem Kommando, Kontrolle und Korrektur Leitprinzipien sind, der kooperative, in dem Koordination, Kooperation und Kommunikation gelebt werden, sowie weitere, wie der partizipative, delegative und autonome Stil, in denen der Untergebene nicht mehr zum Ausführenden oder Mitarbeiter, sondern Teilhaber, eigenständiger Entre- oder Intrapreneur des Unternehmens mit selbständigem Handeln und selbständiger Bildung, systemischen Denken und übergreifenden Verantwortlichkeiten wird.²²

Die Veränderung vom autoritären Stil mit dem Prinzip ‚Befehl-und-Weisung‘ über die Integration des Mitarbeiters in den Entscheidungsprozess hin zum selbständigen Stil, in dem der Mitarbeiter eigenverantwortlich handelt, ist vor allem historisch bedingt und vollzieht sich in der gesellschaftlichen Wechselwirkung zwischen Politik und Wirtschaft, Finanzen und Märkte sowie Kommunikation und Kultur. Dabei gilt auch hier die Grundlage, dass das Führungshandeln mit seinem immateriellen Aspekt der Führung und Entscheidung auch ein Ringen um materielle Güter einbezieht.²³

Fraglos rekurren Führungskompetenzen über die Anwendung bloßen Wissens hinaus auch auf den Umgang mit Macht und Herrschaft. Auch dieser ist ein (evolutionärer und revolutionärer) Lernprozess, in dem der Erfolg des Handelns in der Anwendung repräsentiert wird. Führung definiert sich nach Kappeller/Mittenhuber (2003) explizit als intentionale soziale Einflussnahme, wodurch sich die unmittelbaren Kompetenzfaktoren zu den sogenannten ‚soft skills‘ direkt ergeben: Führung hat vor allem mit der Kompetenz, Bedürfnisse und Erwartungen von Mitarbeitern ebenso wie der Organisation zu erkennen und zusammenzuführen, zu tun.

Führungskompetenzen werden bisher in Deutschland nur an Fachhochschulen und speziellen Akademien – beispielsweise im Bereich der öffentlichen Verwaltung – gelehrt und damit nur ausgewählten Berufsgruppen (z.B. Verwaltungsbeamten des gehobenen und höheren Dienstes) vermittelt, obwohl ihre wissenschaftlichen Grundlagen auf weite Bereiche und eine ebenso breit gestreute Vielfalt an Theorien und Methoden in allen wesentlichen Disziplinen zurückgehen: In der Wahrnehmungstheorie auf Paul Watzlawick, in der Motivationstheorie auf Abraham Maslow, in der Bildungstheorie auf Ernest Jouhy, in der Wirtschaftstheorie auf John Maynard Keynes, in der Techniktheorie auf Joseph Weizenbaum und in der Gesellschaftstheorie auf Ivan Illich.

Bemerkenswert ist, dass Kompetenzen in der Führung ebenso wie Interdisziplinarität jeweils in Wechselwirkungen entstehen und in diesen entwickelt werden, so dass sich die Gesetzmäßigkeit

22 s. Wunderer (1997)

23 Nach Jouhy (1985) hat „jegliche kulturspezifische Interaktion ein Ringen um die ökonomische Vorherrschaft zur Grundlage“, damit ist das Führungshandeln per se auf Herrschaft, Vorherrschaft und Dominanz ausgerichtet.

ten²⁴ auf Erfahrungswerte, nicht jedoch auf theoretisierbare Grundlagen beziehen. Dies spielt für die angewandte Interdisziplinarität eine doppelte Rolle: Führung und Zusammenarbeit in Organisationen repräsentieren ihrerseits die kontextuelle Anwendung interdisziplinärer Erkenntnisse, Erfahrungen, Mittel und Methoden. Umgekehrt kann sich eine ‚gelebte‘ Interdisziplinarität in ihrer nicht mehr nur theoretisierten Anwendung nur über die Möglichkeit, als Zielsetzung der jeweiligen Führung einer Organisation zu gelten, entfalten und muss auch als solche begriffen werden.

Damit steht die gegenwärtige Anwendung interdisziplinärer Kompetenzen ebenso wie eine umfassende, den Fragestellungen der globalisierten, zukünftigen Welt gerecht werdende Führung und Organisation in Wissenschaft, Wirtschaft, Medien und Kultur noch aus. Die bislang unbefriedigend praktizierte Interdisziplinarität resultiert einerseits aus einer einseitigen, häufig auf nur einen Sachzusammenhang beschränkte, nicht umfassend denkende bzw. handelnde Organisation. Andererseits sind die – zumeist schon im Keim – erstickten kreativen Kompetenzen, die sich in Wissenschaft ebenso wie in Wirtschaft entfalten sollen, eine unmittelbare Folge der Einseitigkeit und Beschränkung, wie sie sich in nahezu allen Bereichen des gegenwärtigen öffentlichen Lebens wiederfindet, aber eben auch in der etablierten Wissenschaft, die mit ihrem eigenen System wissenschaftlicher Erkenntnisgenese über institutionell autorisierte Publikationen jedwede Originalität verhindert, wie Binswanger (2011) aufzeigt.

Wie kann sich das skizzierte Dilemma lösen? Zum einen muss – wie in allen Bereichen zentrisierten Denkens – die Anerkennung und Akzeptanz des Anderen (und dies gilt auch für einen wissenschaftlich anderen, möglicherweise fernen Bereich) über eine reflexive Erkenntnis in der persönlichen wie auch institutionellen Auseinandersetzung als ein neues Selbstbild, ein neues Selbstverständnis entwickeln.²⁵ Interdisziplinäre Kompetenzentwicklung begreift die Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit dem anderen Fachbereich, den anderen Kompetenzfeldern, als eine Aufgabe, der sich Führung – hier als intra- und interpersonelle, intra- und interkulturelle Führung – zukünftig stellen muss. Es gilt, die Einseitigkeiten und Beschränkungen des eigenen Fachbereiches zu hinterfragen, zu verlassen, sich mit den Aufgaben und Verantwortlichkeiten des anderen Bereiches intensiv und intrinsisch motiviert zu beschäftigen, und die Wechselseitigkeiten als neue Kompetenz zu begreifen.²⁶

Interdisziplinäre Kompetenzentwicklung setzt neben dem Bewusstsein für die Notwendigkeit derselben einerseits, und ihre vielfältigen, sich eröffnenden Möglichkeiten andererseits auch die (organisatorische, institutionelle und personelle) Ermöglichung des gewünschten Austausches in der Wechselwirkung aller beteiligten Partner voraus. Sie schließt auch die Bereitschaft, Dimensionen

24 Soweit man in der Führungslehre von Gesetzmäßigkeiten sprechen kann, sind dies vor allem die Grundlagen der Kommunikation, worauf Bröckermann (2001) aufmerksam verweist, denn Führung ist immer auch situativ geprägt und von den Parametern der Umgebung abhängig.

25 Es sei hier auf das Verständnis von Individuum im Eigenen und Fremden bei George Herbert Mead verwiesen: So wie sich „das Selbstbild des Individuums in der Auseinandersetzung mit Erwartungen und Erfahrungen von Bezugspersonen entwickelt“ (Mead 1968), sollte sich das Verständnis von Interdisziplinarität in der wechselnden Auseinandersetzung mit den Aufgaben und Anforderungen, die sich kontextuell stellen, entwickeln.

26 Ein Beispiel: Die Forschung und Entwicklung eines Motoren setzt bei allen Beteiligten keine tiefer gehende Beschäftigung mit partiellen Differenzialgleichungen höherer Ordnung voraus, wohl aber die Auseinandersetzung mit Simulationen zum Strömungsverhalten, zu Fehlertoleranzen, zu mechanischen Abläufen, strukturalen Grundlagen etc., darüber hinaus auch zu Fragen der Patententwicklung, Kosten-Nutzen-Analysen und vielem mehr. Nur wenn sich die Fachabteilungen für die Belange und Bedürfnisse des jeweils anderen Bereiches interessieren, wird das Verständnis für den Gesamtzusammenhang überhaupt deutlich. Daraus resultiert insbesondere die Aufgabe der Kommunikation in der Führung und Zusammenarbeit, die den jeweiligen Austausch motiviert und diesen initial ermöglicht, worauf Bröckermann (2001) verweist.

und Diffusionen ihrer Veränderungen zuzulassen und als Potential für Entwicklung, Innovation²⁷ und Kreativität zu begreifen, unmittelbar als notwendig mit ein. Neben dem Bedürfnis, schöpferisch tätig zu werden, sind deshalb auch die geeigneten Mittel und Methoden der Kreativitätsentwicklung gefragt.

5. Kreativitätsentwicklung als Führungsaufgabe

Kreativität ist so alt wie das menschliche Denken und Handeln selbst. Sie ist als Fähigkeit zu schöpferischem Denken und Handeln insbesondere Ausdruck menschlich-sozialer Interaktion, und wird mit de Cuellar (1996) als Quelle für menschlich-soziale Entwicklung überhaupt angesehen, die sich über Vielfalt und Austausch repräsentieren und insbesondere zu neuen Aufgaben anregen soll.²⁸

Sie wird als Problemlösungsfähigkeit eines Individuums oder einer Gruppe bezeichnet, bei der es gilt, „in phantasievoller und gestaltender Weise zu denken und zu handeln“ (Gabler 2011). Dabei gehören zu den kreativitätsfördernden Aspekten insbesondere das „Umweltklima für Kreativität und Innovation oder eine qualitativ gute Beziehung zwischen Geführten und Führungskraft“ (ebd.). Kreativitätsentwicklung ist damit eine primär in der Führung zu verortende Aufgabe.

Welche Mittel, Methoden und Maßnahmen zur Entwicklung von Kreativität führen, bestimmt sich über die Definition des Problems und seines Bereiches ebenso wie die personellen, sozialen und kulturellen Voraussetzungen, die die Problemlösung begleiten sollen. Sie ist damit letztlich wieder eine Frage des Managements der Kapazitäten und Ressourcen und muss als Führungsaufgabe begriffen werden.

Wie auch im Bereich der Entwicklung von Kultur(en) gilt es auch bei der Entwicklung der Kreativität eine dynamische Komponente zu berücksichtigen, die als wechselseitige Auseinandersetzung über „Lernprozesse in den Kulturen und Gesellschaften zu spezifischen Normen und Werten erfolgt“ (Albert 2003, S. 72). Kreativitätsentwicklung als Führungsaufgabe muss demzufolge Arbeit und Lernen in einem wechselseitig zu durchdringenden Verhältnis erfassen und ist notwendigerweise – wie alle Bildungs- und Erziehungsprozesse – eine an Werte und Werteverhältnisse gebundene, normative Aufgabe. Die zugrunde liegenden Werte, Wertvorstellungen und Wertmaßstäbe werden damit selbst zum Teil der interpersonellen und interkulturellen Auseinandersetzung im Wechselverhältnis mit der zu lösenden Aufgabe, dem Problembereich etc. Eine besondere Rolle nimmt dabei die historische Struktur- und Funktionengebundenheit ein, die die menschliche Gruppenorganisation und ihre wechselseitigen Interaktionen kennzeichnen, wie Volpert (1994) sie beschreibt.²⁹

27 Innovation kann mit Berner (2004) beschrieben werden als ein Motor, der das Geschäft voran treibt bzw. vorwärts treibt („engine driving business forward“; ebd.), wobei der eindeutig pragmatische Zweck im Vordergrund steht.

28 Wörtlich heißt es im Bericht, der auch unter dem Namen ‚Pérez de Cuéllar-Report‘ bekannt ist: „Imagination, innovation, vision and creativity are required. [...] It means an open mind, and open heart and a readiness to seek fresh definitions, reconcile old opposites, and help draw new mental maps.“

29 Er formuliert insbesondere: „Im Bereich der soziokulturellen Entwicklung des Menschen als Gattungswesen bilden die geschichtlich gewordenen Strukturen der gesellschaftlichen Produktion und der Interaktionen das Moment der Bestätigung, während die Möglichkeit zur Weiterentwicklung und damit zur Erstmaligkeit bei den gemeinsam die Geschichte vorwärts treibenden Gruppen und Individuen liegt. Diese Strukturen bilden, vermittelt durch den Interaktionszusammenhang konkreter Individuen und die dadurch konstituierte Lebenswelt, auch den Rahmen für die Individualentwicklung, geben damit den Lebens- und Entwicklungsspielraum vor, in den hinein Individuen ‚autonom‘ handeln.“ (ebd.)

Jouhy (1983) formuliert dazu: „Das komplexe Verhältnis von Individuum und Gruppe lässt sich mithin so ausdrücken: Die Gruppe als übergeordnetes Ganzes kann nur in dem Maße existieren, als die Individuen die Zielstrebigkeit der Gruppe als verinnerlichtes Wert- und Normensystem ihrerseits zu ihrer jeweils individuellen Verhaltensnorm machen.“ Für das Werte- und Normensystem der Führung gilt damit, die Bedürfnisse des Individuums und der Gruppe als interdependente Bereiche und Bedarfe zu interpretieren.

Die interdisziplinäre Kompetenzentwicklung muss deshalb als ein eigenständiger Wert innerhalb des öffentlichen Diskurses begriffen und als solches herausgestellt werden. Weiterhin muss die Entwicklung kreativer Kompetenzen zugelassen, gefordert und befördert werden. Hier sind im Bereich der Aus-, Fort- und Weiterbildung umfassende Maßnahmen erforderlich. Für die unternehmerische, also explizit wirtschaftliche, ebenso wie die schulische Bildung, die akademische Ausbildung und das Konzept des lebenslangen Lernens gilt es deshalb, umfassende Programme und Initiativen zu entwickeln, die dem postulierten ‚Weltmaßstab‘ der Wissensgesellschaft genügen können. Bis dahin bedarf es einer weltoffenen, toleranten und autonomen Führung, die sich auf allen Ebenen des öffentlichen Lebens artikulieren und sich der Grenzen wie den Möglichkeiten ihres Denkens und Handelns bewusst werden darf.

Literatur

- Albert, Marie-Theres (2003): Dialektische Vernunft als methodisches Prinzip in der interkulturellen Kommunikation; in: Albert, Marie-Theres; Herter, Jürgen (Hrsg.): Querschnitte 4; Frankfurt a. M. 2003, S. 72
- Berner, Georg (2004): Management in 20XX. What will be important in the future – holistic view; Erlangen 2004, S. 197
- Bien, Günther (1992): Philosophische Gedanken zum Wissenschaftsverständnis; in: Konzepte SFB 230 (Konzeptreihe des Sonderforschungsbereiches der DFG „Natürliche Konstruktionen“ der Universitäten Stuttgart und Tübingen), Heft 39 „Modelle und Methoden. Beiträge zum Wissenschaftsverständnis“; Stuttgart 1992, S. 9 ff.
- Binswanger, Mathias (2011): Der Publikationswettbewerb in der Forschung: Arroganzen, Ignoranz, Redundanzen; LIFIS ONLINE [05.04.11],
http://www.leibniz-institut.de/archiv/binswanger_05_04_11.pdf
- Bröckermann, Reiner (2001): Personalwirtschaft; 2. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 2001, 277-278
- Charpa, Ulrich (1996): Grundprobleme der Wissenschaftsphilosophie; Paderborn 1996, S. 66-67
- de Cuéllar, Pérez et al. (1996): Our Creative Diversity. Report of the World Commission on Culture and Development; UNESCO-Publishing, Paris 1996, S. 11-12
- Gabler-Wirtschaftslexikon (2011): Definition der Kreativität;
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/82522/kreativitaet-v6.html>
- Heuser-Keßler, Marie-Luise (1994): Geschichtliche Betrachtungen zum Begriff „Topologie“: Leibniz und Listing; in: Konzepte SFB 230 (Konzeptreihe des Sonderforschungsbereiches der DFG „Natürliche Konstruktionen“ der Universitäten Stuttgart und Tübingen), Heft 44 „Topologie“; Stuttgart 1994, S. 6
- Illich, Ivan (1975): Selbstbegrenzung. Eine politische Kritik der Technik; Reinbek 1975

- Illich, Ivan (1975): Fortschrittsmythen; Reinbek 1978
- Jouhy, Ernest (1983): Ethnozentrismus und Weltgesellschaft (1983); in: Jungk, Robert (Hrsg.): Klärungsprozesse; Bd. 2, Frankfurt a. M. 1988, S. 18-54
- Jouhy, Ernest (1981): Zur Dialektik von Herrschaft und Bildung (1981); in: Jungk, Robert (Hrsg.): Klärungsprozesse; Bd. 2, Frankfurt a. M. 1988, S. 7-17
- Kappeller, Wolfgang; Mittenhuber, Regina (2003): Management-Konzepte von A - Z; Wiesbaden 2003, S. 129
- Krallmann, Hermann; Frank, Helmut; Gronau, Norbert (1999): Systemanalyse im Unternehmen. Partizipative Vorgehensmodelle, objekt- und prozessorientierte Analysen, flexible Organisationsstrukturen; 3., überarb. u. erw. Auflage, München und Wien 1999, S. 105
- Mead, George Herbert (1968): Geist, Identität und Gesellschaft; Frankfurt a. M. 1968
- Petzold, Jana-Cordelia (2009): Analyse und Modellierung objektgebundener Datenflüsse in Wertschöpfungsketten; Berlin 2009
- Petzold, Jana-Cordelia (2010): Interdisziplinarität in der Kommunikation – Chancen und Risiken für die Informations-, Wissens- und Mediengesellschaft; LIFIS ONLINE [12.08.10], http://www.leibniz-institut.de/archiv/petzold_12_08_10.pdf
- Petzold, Jana-Cordelia (2011): Objektgebundene Datenflüsse – Mediales Oxymoron oder informationale Ohnmacht. Zur Radio Frequency Identification aus informationstheoretischer Sicht; in: Banse, Gerhard/Krebs, Irene (Hrsg.): Cultural Diversity and New Media. Ergebnisse – Probleme – Aufgaben, eCulture, Schriftenreihe des Netzwerkes CultMedia, Bd. 16; Berlin 2011
- Schmidt, Götz (1994): Methode und Techniken der Organisation; 10., überarb. u. erw. Aufl., Gießen 1994, S. 117
- Volpert, Walter (1994): Wider die Maschinenmodelle des Handelns. Aufsätze zur Handlungsregulationstheorie; Pabst 1994, S. 65
- Wunderer, Rolf (1975): Führung und Zusammenarbeit: Beiträge zu einer unternehmerischen Führungslehre; 2., vollst. Überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 1997, 126 f.
- Zimmerli, Walther Christoph (1998): Ethik in der Technik . Überfällig oder überflüssig? In: ders. (Hrsg.): Ethik in der Praxis: Wege zur Realisierung einer Technikethik; Mensch – Natur – Technik, Bd. 6; Hannover 1998, S. 22-23

[26.04.11]

Anschrift der Autorin:

Dr.-Ing. Jana-Cordelia Petzold
Potsdamer Str. 9
D – 03046
jc.petzold@atalante-medien.de
www.atalante-medien.de