

Mathias Hartmann, Peter Helbich (Hrsg.)

**Bildung und
Verwandlung
als Chance
für die Zukunft
des Menschlichen**

Kohlhammer

Dynamisch Leben gestalten

Innovative Unternehmensführung in der
Sozial- und Gesundheitswirtschaft

Herausgegeben von
Mathias Hartmann
Peter Helbich

Band 9

Mathias Hartmann
Peter Helbich (Hrsg.)

Bildung und Verwandlung als Chance für die Zukunft des Menschlichen

Verlag W. Kohlhammer

1. Auflage 2018

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Reproduktionsvorlage: Andrea Töcker, Neuendettelsau

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-034467-9

E-Book-Format:

pdf: ISBN 978-3-17-034468-6

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Inhalt

Vorwort	7
<i>Jochem Müller</i>	
Bildung als kreativer Weg zur Innovation	11
<i>Dietmar Motzer unter Mitwirkung von Julia Gulden-Biliczky</i>	
Bildung und Ökonomie im Kontext der Unternehmensführung	38
<i>Wolfgang Högner / Johannes Högner</i>	
Bildung und Verwandlung als Chance für die Zukunft des Menschlichen Bildung durch Architektur und Räume für die Gestaltung von Bildung	49
<i>Udo Hahn</i>	
Politische Bildung	67
<i>Ulrich H. J. Körtner</i>	
Religionspädagogik und öffentliche Theologie	79
<i>Martin Schreiner</i>	
Evangelische Schulen als Lernorte christlicher Bildungsverantwortung	90
<i>Ulrich H. J. Körtner</i>	
Bildung in Ethik, Medizin und Pflege	102
<i>Thomas Prescher / Jürgen Zerth</i>	
Gesundheit gestalten: Zur veränderten Arbeitsteilung und Befähigung von Organisationen im Kontext digitalisierter Gesundheitsversorgung in der stationären Altenpflege – auch eine Bildungsaufgabe	114
<i>Max Liedtke</i>	
Bildung durch Musik Der Windsbacher Knabenchor	132
<i>Karl-Josef Kuschel</i>	
Biblische Texte als literaturbildende Kraft Der „Fall Judas“ von Walter Jens bis Amoz Oz	157

Johannes Rehm

Bildung in der Arbeitswelt 176

Volker Linhard

Männer und Bildung – zwei Welten begegnen sich
Theoretische und praktische Überlegungen zu einer geschlechtergerechten
evangelischen Männerbildung 189

Frieder Harz

Religionspädagogische Perspektiven in der praktischen Arbeit mit
Mitarbeitenden und Kindern in den Kindertageseinrichtungen 207

Georg Jakobsche

Der religiöse Bildungsauftrag in Kindertageseinrichtungen der
Diakonie Neuendettelsau
Auftrag von Beginn an und die Suche nach heutigen Wegen! 221

Peter Munzert

Bildung im System
Der systemische Führungsansatz von Frank Michael Orthey und
Überlegungen für eine systemisch orientierte diakonische Bildungsarbeit 232

Autorinnen und Autoren 248

Vorwort

Bildung ist ein weites, überaus facettenreiches Feld. Die Fülle der Bildungstheorien ist nahezu unüberschaubar geworden. Schon allein dadurch, dass es im Laufe der Jahrhunderte immer wieder zu neuen Erkenntnissen und zeitbedingten Ansätzen gekommen ist. Wenn wir heute im 21. Jahrhundert von digitaler Bildung sprechen, werden wir feststellen und akzeptieren müssen, dass neue – vor allem technische – Erfindungen völlig neue Perspektiven und Zugänge zu Wissensinformationen eröffnen und ungemein stark die Bildung des Menschen beeinflussen. Der Fortschritt ist auf vielen Gebieten enorm. Der Umfang des Wissens wächst und verändert sich in unvorstellbarer Weise. Das gilt auch zum Beispiel für die Erkenntnisse auf dem Gebiet der Hirnforschung. Diese machen immer deutlicher, welch ungeheures Potential an Entfaltung, Veränderung und Verwandlung im Menschen liegt. Dieses hat in jüngster Zeit vor allem der Biochemiker, Neurowissenschaftler und Science Slammer Dr. Henning Beck untersucht und in den Medien verständlich präsentiert.

Wir stehen als Menschen immer in einem Prozess der Veränderung und Verwandlung. Wobei zwischen Veränderung und Verwandlung unterschieden werden muss. Verwandlung ist anders als Veränderung. Wer eine Mutter geworden ist oder ein Vater, ist deutlich verwandelt. Hier noch von einer Veränderung zu sprechen, wäre ein Verkennen der Kraft, die da gewirkt hat. Deren innerste Gesetzmäßigkeit ist die Unumkehrbarkeit der Verwandlung. Dem ist nur mit erneuter Verwandlung zu begegnen. Wege zurück gibt es nicht.

Dieses Phänomen der Verwandlung schildert Matthias Horx in seinem „Buch des Wandels“.¹ Es ist ihm wichtig, dass „wir zwischen Wandel und bloßer Veränderung unterscheiden. Veränderung ist ein externer Prozess, sie entsteht aus Zwängen, ökonomischen Prozessen oder technischen Trends, die ‚über uns kommen‘. Diesen Prozessen können wir uns anpassen, aber das ist eine Zwangslösung, die uns weder glücklich macht noch wirklich weiterbringt. Echter Wandel beginnt erst dort, wo wir durch einen Prozess der freien Wahl, der aufsteigenden Freiheit, des wachsenden Bewusstseins uns selbst zu verändern beginnen. Wandel heißt, dass wir uns mit Hilfe der vielfältigen Veränderungen der Welt auch *innerlich* verwandeln“ (Horx, S. 13).

Horx verweist auf den Kultfilm „Billy Elliot – I will dance“, in dem Billys Metamorphose von einem Bergarbeiterkind zum Künstler stattfindet. Ein großartiges Drama, das die

¹ Matthias Horx, Das Buch des Wandels. Wie Menschen Zukunft gestalten, München 2009.

Verwandlung eines Menschen aufzeigt, der zu seiner eigentlichen Bestimmung findet. „Aber so zeigt uns der Film: Die Pioniere des Neuen sind nicht allein. Sie finden Unterstützung durch Mentoren und Helfer, die ihren Weg begleiten. Denn in jeder Gesellschaft existiert die Zukunft schon in einer latenten Hoffnung, die zunächst durch isolierte Einzelgänger verkörpert wird. Wenn diese Einzelgänger zu kooperieren beginnen, entsteht Bewegung und schließlich jene Resonanz, die die Verhältnisse auf breiter Front zum Tanzen bringt. Das Neue transformiert das Alte“ (Horx, S. 306f.).

Neben der Verwandlung, an der der Mensch aktiv beteiligt ist, weist Horx auch auf die Verwandlung, die über uns kommt und die wir nicht selbst steuern können, sondern die sich ereignet wie bei der Verpuppung der Raupe und ihrer Verwandlung in einen Schmetterling. „Kennen wir nicht solche Verpuppungen allzu gut? In der Pubertät verhalten sich unsere Kinder wie übergroße Larven – sie schlafen bis mittags und sind in einen Kokon aus Trotz und Abwehr eingesponnen. Auch wenn Menschen sich in Phasen außergewöhnlicher Kreativität befinden, begeben sie sich in einen Zustand der Un-erreichbarkeit. Und warum wandern heute so viele Menschen auf Pilgerpfaden? Die Sehnsucht nach innerer Wandlung ist groß. Aber der Weg zum Schmetterling ist mühsam und steinig“ (Horx, S. 11, 13).

Bildung und Verwandlung geschehen in größeren Zusammenhängen. So sind zum Beispiel auch Aspekte zu beachten, die der Genetiker Markus Hengstschläger überzeugend darlegt. In seinem Buch „Die Durchschnittsfalle“ fordert er: „Die Erhaltung von höchstmöglicher Individualität ist die einzige Antwort auf Fragen der Zukunft, die wir heute nicht kennen und von denen wir nicht wissen, wann sie auf uns zukommen. Der Durchschnitt ist die größte Gefahr für eine erfolgreiche Zukunft. Die einzig sinnvolle Überlebensstrategie ist das schöpferische Streben nach dem Neuen und nicht die Reproduktion. Wer einen neuen Weg gehen will, muss den alten verlassen.“²

Kirche und Diakonie gehören – neben dem Staat – zu den großen Bildungsanbietern in Deutschland. Ihr Auftrag in unserer Gesellschaft ist unter anderem in zwei Denkschriften der EKD vertieft worden. Als Orientierungshilfen waren es die Bildungsdenkschriften „Maße des Menschlichen“ (2003) und „Kirche und Bildung“ (2009). Wieweit Kirche und Diakonie ihren Bildungsherausforderungen in der Zukunft gerecht werden können, hängt unter anderem von der Antwort auf die Herausforderungen der Gegenwart und ihren sich verändernden Rahmenbedingungen ab.

Bildung ist ein diakonischer Auftrag, der in besonderer Weise von der Diakonie Neuen-dettelsau seit ihrer Gründung im Jahr 1854 verantwortlich wahrgenommen wird. Bil-

² Markus Hengstschläger, Die Durchschnittsfalle. Gene – Talente – Chancen, Salzburg 2012, S. 176.

derung war bereits für Pfarrer Wilhelm Löhe, den Gründer der Diakonie Neuendettelsau, von zentraler Bedeutung. Bereits in der Mitte des 19. Jahrhunderts ließ er Frauen zu Diakonissen ausbilden und gab ihnen damit berufliche Perspektive und gesellschaftliche Anerkennung. Heute ist die Diakonie Neuendettelsau einer der größten diakonischen Bildungsträger in ganz Deutschland. Über 4000 Schülerinnen und Schüler pro Jahr besuchen unsere 30 Schulen, etwa 1500 Kinder unsere 17 Kindertageseinrichtungen. Das Angebot erstreckt sich von Kindertageseinrichtungen über allgemeinbildende und berufliche Schulen bis hin zu differenzierten Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung. An der privaten Wilhelm Löhe Hochschule (WLH) in Fürth haben junge Menschen außerdem die Möglichkeit, sich durch ein Studium auf verantwortungsvolle Aufgaben im Gesundheits- und Sozialwesen vorzubereiten.

Besonderen Wert legen wir bei der Gestaltung unseres Bildungsangebotes auf dessen Durchlässigkeit. Wir bieten zahlreiche Schnittstellen zur weiteren Gestaltung des eigenen Bildungsweges. Durch unsere Ausbildungen können die Zugangsmöglichkeiten zu weiterführenden Ausbildungszielen erworben werden. Damit ist es möglich, innerhalb unseres Schulsystems vom Haupt- oder Mittelschulabschluss bis zur Fachhochschulreife und zum Studium zu kommen. Die individuelle Beratung und Begleitung unserer Schülerinnen und Schüler, unserer Auszubildenden und der Studierenden ist uns ein besonderes Anliegen.

Wir prüfen und entwickeln unsere Bildungskonzepte in allen Bereichen der Diakonie Neuendettelsau mit dynamischen Prozessen, um den Anforderungen der Gegenwart und der Zukunft gerecht zu werden. So lag es für uns nahe, für dieses Buch einige Aspekte aus den vielfältigen Themen herauszugreifen, die gegenwärtig nicht nur interessant, sondern auch für zukünftige Überlegungen hilfreich erscheinen.

Und schließlich: Hat das Menschliche – wie im Titel des Buches angedeutet – noch eine Chance für die Zukunft? Bildung sollte jedem Menschen den Weg zu Wissen und Verwandlung öffnen. Humane und ethische Werte aus der Perspektive des Christlichen werden dazu beitragen, dass sich Leben entfalten kann, die Menschenwürde des Einzelnen respektiert wird und Frieden und Gerechtigkeit für eine sozial orientierte Gesellschaft gestaltet werden können. Manche halten das für eine abenteuerliche Utopie. Wir allerdings sind davon überzeugt, dass Bildung zur Verwandlung führen kann. Dies geschieht durch eine Kraft, die in der Offenbarung Gottes in dieser Welt anwesend ist. Diese Kraft wirkt wie ein Ferment, das das Innere und Äußere unseres Lebens durchdringt.

Wir danken den Autoren dieses Bandes, dass sie das von uns jeweils vorgeschlagene Thema angenommen haben. Sie haben ihre Themen mit vielen Informationen, interessanten Aspekten und Anregungen ausgeführt. In Anbetracht der dynamischen Ent-

wicklungsprozesse auf diesem Gebiet sind sich Herausgeber und Autoren bewusst, dass manche Darstellung einer Momentaufnahme gleicht.

Bildung und Verwandlung sind nicht statisch. Sie nehmen dynamisch eine Bewegung des Offenen und Neuen auf. Sie erfassen den ganzen Menschen. Erstaunlich ist, welche Perspektiven und Einsichten uns Pablo Picasso aufzeigt: „Ich suche nicht – ich finde. Suchen – das ist Ausgehen von alten Beständen und ein Finden-Wollen von bereits Bekannten im Neuen. Finden – das ist das völlig Neue. Das Neue auch in der Bewegung. Alle Wege sind offen, und was gefunden wird, ist unbekannt. Es ist ein Wagnis, ein heiliges Abenteuer! Dieses Offensein für jede neue Erkenntnis im Außen und Innen: Das ist das Wesenhafte des modernen Menschen, der in aller Angst des Loslassens doch die Gnade des Gehaltenseins im Offenwerden neuer Möglichkeiten erfährt“.

Neuendettelsau, März 2018

Rektor Dr. Mathias Hartmann
Vorstandsvorsitzender
der Diakonie Neuendettelsau

Pfarrer Peter Helbich
Diakonie Neuendettelsau

Bildung als kreativer Weg zur Innovation

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit der fundamentalen Bedeutung von Bildung im Innovationsprozess. Es stellen sich in diesem Zusammenhang die zentralen Fragen, was unter „Bildung“ zu verstehen ist und welche kreative Rolle „Bildung“ für das Entstehen des Neuen spielt?

1. Geistesgeschichtliche Tradition

Versucht man den Begriff „Bildung“ zu deuten, hilft der lateinische Ausdruck „*humanitas*“ weiter. Er umschreibt „Bildung“ mit Menschlichkeit und Menschenliebe als Grundlage des Denkens und Handelns. Der moderne Bildungsbegriff entwickelte sich im Wesentlichen auf den Gedanken des Humanismus und der Aufklärung, die ihrerseits ihre Wurzeln in der Antike fanden.

Der „Humanismus“ als Gesellschafts- und Bildungsideal ist von der Achtung der Menschenwürde geprägt. Sehr wichtig ist in diesem Kontext auch die Chance, sich weiterzubilden und weiterzuentwickeln. Dazu ist Gewaltfreiheit ebenso erforderlich wie das Recht und die Möglichkeit, die eigene Meinung frei zu äußern. Die zentrale Frage lautete demnach, wie das Individuum ein Leben in Freiheit, Anerkennung, Gleichheit und Gerechtigkeit selbstbestimmt und vernunftbetont führen kann. Zu bedeutenden Vertretern des Humanismus zählten u. a. Nikolaus von Kues, Erasmus von Rotterdam, Johann Gottfried Herder und Friedrich Schiller.

Ende des 18. Jahrhunderts bzw. zu Beginn des 19. Jahrhunderts fand eine Entwicklung von der klassischen Erziehung – als eine Ausbildung zur Brauchbarkeit – hin zum Bildungsbegriff der Neuhumanisten statt. Sie folgten der Vorstellung, dass Bildung vom Menschen selbst ausgeht und weniger von außen bestimmt werden darf. Wesentlicher Einfluss auf die neuhumanistische Bildung ging insbesondere von Wilhelm von Humboldt aus. In seinem Werk „Ideen zu einem Versuch, die Gränzen der Wirksamkeit des Staats zu bestimmen“ aus dem Jahr 1792 beschreibt Humboldt auch Grundlagen und Ziele seiner Bildungstheorie. „Der wahre Zweck des Menschen [...] ist die höchste und proportionierlichste Bildung seiner Kräfte zu einem Ganzen“, postulierte Humboldt.¹ Die Perspektive verändert sich. Nicht mehr ein Erzieher gibt die Ziele vor, die durch die

¹ Humboldt 1851, S. 9.

Gesellschaft bestimmt werden, sondern das Individuum soll sich selbstbestimmt und frei bilden.

Die Epoche der Aufklärung als gesamteuropäische Geistesbewegung des 18. Jahrhunderts führte die Ideen des Humanismus fort und setzte gleichzeitig neue inhaltliche Schwerpunkte. Es ging darum, dass der Mensch „vernünftig“ sei und seine Probleme nach den Regeln der Vernunft besser lösen könne. So formulierte Immanuel Kant in der *Berlinischen Monatsschrift* von 1784 die Frage „Was ist Aufklärung“ und führte in den ersten beiden Sätzen aus: „Aufklärung ist der Ausgang des Menschen aus seiner selbst verschuldeten Unmündigkeit. Unmündigkeit ist das Unvermögen, sich seines Verstandes ohne Leitung eines anderen zu bedienen.“²

Über den Fokus der Humanität und rationalen Mündigkeit hinaus erwuchs das Bestreben, Bildung aus einer ganzheitlichen Sicht zu betrachten. Hier ist vor allem der Name Johann Heinrich Pestalozzi zu nennen. Sein pädagogischer Ansatz von „Kopf, Herz und Hand“ sorgte für eine Verbindung zwischen Rationalität, Emotionalität sowie verantwortungsvollem Handeln. In seinem Werk „Nachforschungen“ von 1797 hat Pestalozzi das Zusammenspiel aus Anlagen, Gesellschaft und Eigenmotivation wie folgt formuliert: „Also bin ich ein Werk der Natur. Ein Werk meines Geschlechts. Und ein Werk meiner Selbst.“³

In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts haben Erziehungswissenschaftler den Begriff der Bildung weiter konkretisiert und die geistesgeschichtliche Tradition fortgesetzt. Wichtige Autoren waren beispielsweise Wolfgang Klafki, Hartmut von Hentig, Saul B. Robinson und Erich E. Geisler. Nach Wolfgang Klafki besteht das didaktische Ziel darin, Menschen Bildung zu vermitteln, die sie befähigt, kritisch, sachkompetent, selbstbewusst und solidarisch zu denken und zu handeln. Klafki spricht von einer „Kategorialen Bildung“, d. h. der Mensch bildet in diesem Lernprozess grundlegende Formen und Inhalte der Erkenntnis bzw. des Verstehens heraus. Der Mensch soll sich selbst sowie sein Verhältnis zu sich selbst und der Welt interpretieren und damit ein begründetes Handeln entwickeln.⁴ Der Entwicklungspsychologe Urie Bronfenbrenner beschreibt das Individuum als wachsende dynamische Einheit, die sowohl durch die jeweilige Umwelt beeinflusst ist, gleichzeitig selbst diese Umwelt verändern und beeinflussen kann.⁵ Bildung wird in diesem Verständnis zu einer kontinuierlichen Anpassung und Entwicklung.

² Kant 1784, S. 481.

³ Vgl. Pestalozzi 1797, S. 171.

⁴ Vgl. Jank/Meyer 2005, S. 216.

⁵ Vgl. Bronfenbrenner 1981, S. 38.

Kant	Humboldt	Pestalozzi	Klafki	Bronfenbrenner
Mündigkeit	Individualität	Ganzheitlichkeit	Rollendistanz	Evolution

Abbildung 1: Bildungstheoretische Kerninhalte

Quelle: Eigene Darstellung

2. Definitivische Annäherung

Eine allgemeine und eindeutige Definition für Bildung gibt es nicht. So definiert Kerschensteiner beispielsweise: „Bildung ist ein durch Kulturgüter geweckter, individuell organisierter Wertsinn von individuell möglicher Weite und Tiefe.“⁶ Individualität versteht Kerschensteiner dabei als „die eigen- und einzigartige Aktions- und Reaktionsweise des einzelnen Menschen auf die Umwelt, wie sie durch die Vererbung in ihrem Wesen bedingt ist und sich durch die Lebensverhältnisse zu einer bestimmten Form entwickelt hat.“⁷ Dieser Erklärungsversuch berücksichtigt die wissenschaftliche Diskussion hinsichtlich des Einflusses der Genetik, der Umgebung und der Lebensumstände auf die Bildung eines Menschen.

Der Philosoph Henning Kössler definiert: „Bildung ist der Erwerb eines Systems moralisch erwünschter Einstellungen durch die Vermittlung und Aneignung von Wissen derart, dass Menschen im Bezugssystem ihrer geschichtlich-gesellschaftlichen Welt wählend, wertend und stellungnehmend ihren Standort definieren, Persönlichkeitsprofil bekommen und Lebens- und Handlungsorientierung gewinnen. Man kann stattdessen auch sagen, Bildung bewirke Identität.“⁸

Wolfgang Klafki, einer der bekanntesten Erziehungswissenschaftler der Neuzeit, betont eine andere wichtige Aufgabe der Bildung, „die einzelnen Subjekte zu befähigen, sich Zumutungen und Ansprüchen der Gesellschaft, die der individuellen Entfaltung entgegenstehen, zu widersetzen. Kritikfähigkeit und Rollendistanz stellen insoweit ein zentrales Element von Bildung dar.“⁹

Eine systemische und chronologische Perspektive über die Entwicklung des Menschen entwarf Urie Bronfenbrenner. Nach der zentralen Annahme seines Modells „Die Ökologie der menschlichen Entwicklung“ wird die menschliche Entwicklung als ein Prozess fortschreitender, gegenseitiger Anpassung zwischen dem aktiven, sich entwickelnden Individuum und den wechselnden Eigenschaften seiner unmittelbaren Lebensbereiche verstanden.¹⁰ Entwicklung ist demnach die „dauerhafte Veränderung der

⁶ Kerschensteiner 1926, S. 17.

⁷ Ebd., S. 4.

⁸ Kössler 1989, S. 56.

⁹ Klafki 1991, S. 22.

¹⁰ Vgl. Bronfenbrenner 1981, S. 37.

Art und Weise, wie die Person die Umwelt wahrnimmt und sich mit ihr auseinandersetzt.“¹¹ Im Ansatz von Bronfenbrenner spiegelt sich ein lebenslanger Entwicklungs- und Veränderungsprozess des Menschen gegenüber seiner systemischen Umwelt wider.

Vereinfacht ausgedrückt besteht Bildung darin, in einem lebenslangen Prozess mehrdimensionale Fertigkeiten und Fähigkeiten zu erwerben, um sie für ein verantwortungsvolles Handeln und Gestalten einzusetzen. Lebensbegleitende Bildung zeigt sich, in den auf Kindheit und Jugend folgenden Lebensphasen, in der beruflichen Weiterbildung, der Erwachsenenbildung und der Persönlichkeitsbildung als ein immerwährender Prozess einer Selbstbildung des ganzen Menschen. Bildung generiert und vermittelt Wissen lebenslang. Der Mensch besitzt also die Fähigkeit, sich sein eigenes, bewusstes Urteil zu bilden, zu entscheiden und zu handeln. Daraus leitet sich gleichzeitig ein Verantwortungsbewusstsein ab, für die Umwelt und die Dinge, die er beeinflusst.¹²

Rationales Denken ist eine Voraussetzung für die analytische Beobachtung, für das wissenschaftliche Experimentieren und für die logische Schlussfolgerung des Menschen. Auf diesem Erkenntnisstand lassen sich Ziele, Strategien und Taktiken rational ableiten. Dieses rein rationale Denken ist aber nur eine Seite des menschlichen Seins. Für das Wahrnehmen und Beurteilen unserer Umwelt und des Lebens gibt es noch eine Welt der Gefühle, der Emotionen und des Herzens. Für das Zusammenspiel von Rationalität und Emotionalität hat der Psychoanalytiker Carl Gustav Jung ein Modell entwickelt, in dem unterschiedliche Arten, wie sich Menschen auf Wirklichkeit beziehen, charakterisiert werden.¹³ Dabei spielen die beiden Dimensionen „Wahrnehmung“ und „Beurteilung“ zentrale Rollen. Innerhalb der Wahrnehmungsachse unterscheidet Carl Gustav Jung zwischen „Empfinden“ und „Intuieren“, innerhalb der Urteilsachse zwischen „Denken“ und „Fühlen“. Nach der Auffassung Jungs nehmen Menschen unterschiedliche Eindrücke über ihre Sinne wahr und erschließen sich daraus die eigene Welt. Vorhandenes wird durch Sinnesorgane registriert und ein individuelles Bild generiert.

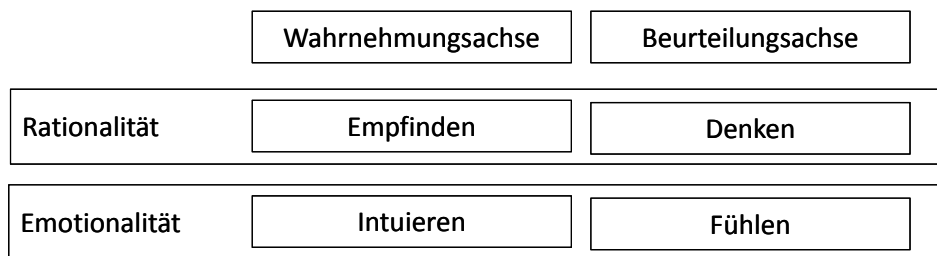


Abbildung 2: Wahrnehmungs- und Beurteilungsmodell nach Carl Gustav Jung
Quelle: Eigene Abbildung

¹¹ Ebd., S. 19.

¹² Vgl. Mutzek 2008, S. 50.

¹³ Vgl. Jung 2008, S. 23ff.

Während Carl Gustav Jung noch stark auf die menschlichen Sinnesorgane abstellte, sind heute insbesondere technische Erweiterungen unserer Sinnesorgane von großer Bedeutung. Durch technische Sensoren, Detektoren, Messgrößen-Aufnehmer bzw. Fühler, wie zum Beispiel chemische Analyseverfahren, Mikroskope, Satelliten, hochauflösende Kameras, thermische Untersuchungen lässt sich die Wirklichkeit viel genauer, viel umfangreicher und regelmäßiger erfassen und auswerten. Die Grundlagen für Bildung und damit für Wissensgenerierung erweitern sich sprunghaft und erschließen ganz neue Analyse- und Prognoseverfahren für ein zielorientiertes Handeln. Die sinnliche und technische Wahrnehmung wird zu einem zentralen Überlebens- und Wettbewerbsfaktor.

Als weitere wichtige Quelle für den Menschen, um seine Wirklichkeit wahrzunehmen, sieht Jung die „Intuition“. Er bezeichnet so die seelische Funktion, mit der wir die Welt des Möglichen entdecken können, im Sinne eines Erahnens. Die Funktion des „Ahnens“ beschreibt die Fähigkeit zu realisieren, was zu einem bestimmten Zeitpunkt möglich ist und was nicht. Mit der intuitiven Wahrnehmung erweitern wir unser Wahrnehmungsfeld. Die Intuition eröffnet uns ein größeres Wahrnehmungsspektrum und unterstützt dadurch unsere schöpferische Kreativität.

In der Beurteilungsdimension reflektieren wir die durch Empfinden oder Intuition wahrgenommene Wirklichkeit. Für die Beurteilung können laut Jung zwei unterschiedliche Techniken eingesetzt werden: das gedankliche Ordnen (Denken) und das gefühlsmäßige Bewerten (Fühlen). Gedankliches Ordnen heißt, Kategorien zu bilden und Raster aufzubauen, in welche die Fakten eingeordnet werden. Dieser Vorgang, der als logisches Denken bezeichnet werden kann, impliziert eindeutige Unterscheidungs- sowie sinnvolle Einteilungskriterien nach Inhalten.

Die gefühlsmäßige Bewertung lässt sich dagegen als eine innere Sicht begreifen. Eine emotionale Haltung bzw. Einstellung zum Wahrgenommenen. „Vitarativ“ meint dabei in Anlehnung an den lateinischen Ausdruck „in vita videre“ das Leben „mit dem Herzen sehen“ und die wahrgenommenen Sinneseindrücke gefühlsmäßig zu beurteilen. Der viel zitierte Satz aus dem Werk „Der kleine Prinz“ von Antoine de Saint-Exupéry „Man sieht nur mit dem Herzen gut. Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar.“¹⁴ bringt diese innere Wahrnehmung metaphorisch gut zum Ausdruck. Sie ergänzt die rationale Sicht und ermöglicht eine emotionale Beurteilung des Wahrgenommenen.

Fasst man die Überlegungen in Anlehnung an Carl Gustav Jung zusammen, erkennt man vereinfacht, wie sich Menschen mit der Wirklichkeit auseinandersetzen und daraus Handlungsoptionen ableiten. Die Wahrnehmung (Empfinden, Intuieren) und die Beurteilung (Denken, Fühlen) bilden das Fundament seines Modells. Führt man das Modell weiter, lassen sich ein Wahrnehmungsfeld zwischen dem „Senso-motorischen

¹⁴ Leitgeb/Leitgeb 1950, Kapitel XXI.

Empfinden“ und dem „Schöpferischen Intuieren“ und ein Beurteilungsfeld zwischen dem „Analytischen Denken“ und dem „Vitarativen Fühlen“ aufzeigen.¹⁵

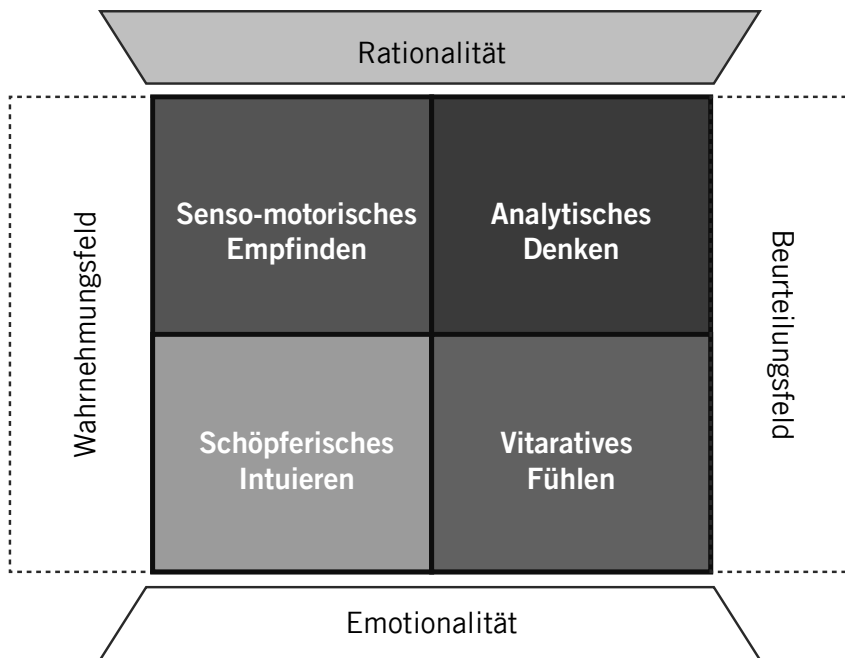


Abbildung 3: CREA LEADERSHIP Wahrnehmungs- und Beurteilungsmodell

Quelle: Müller/Rippel 2011, S. 64.

Das Wahrnehmungs- und Beurteilungsmodell nach Carl Gustav Jung kann um eine Ausführungsebene erweitert werden. Die Wahrnehmung und Beurteilung wird dadurch um eine Ausführendimension ergänzt. Demnach lässt sich Bildung als lebenslanger Erwerb von Fertigkeiten und Fähigkeiten subsumieren, um sie für ein verantwortungsvolles Handeln und letztendlich die Existenzsicherung einzusetzen. Die Ausführung kann wiederum auf einer rationalen Ebene erfolgen und zeigt sich in konkreten Aktionen und auf einer emotionalen Ebene in entstehenden Emotionen durch ein gefühltes Erleben.

¹⁵ Vgl. Müller/Rippel 2011, S. 63f.

	Wahrnehmungsfeld	Beurteilungsfeld	Ausführungsfeld	
Rationalität	Senso-motorisches Empfinden	Analytisches Denken	Verantwortliches Handeln	Rationalität
Emotionalität	Schöpferisches Intuieren	Vitaratives Fühlen	gefühltes Erleben	Emotionalität

Abbildung 4: Wahrnehmungs-, Beurteilungs- und Ausführungsmodell

Quelle: eigene Abbildung in Anlehnung an Carl Gustav Jung

3. Bildung und Wissen

Bildung steht vor der schwierigen Aufgabe, nicht nur Bildungsinhalte zu vermitteln, sondern auch Orientierung und Wertmaßstäbe zu liefern, um das verfügbare Wissen verantwortungsvoll anwenden zu können. Wissen als äußere Beherrschung von Fähigkeiten und Fertigkeiten ermöglicht noch lange nicht verantwortungsbewusstes Handeln. In diesem Kontext bezieht sich auch der Philosoph Jürgen Mittelstraß auf die Unterscheidung von Verfügungs- und Orientierungswissen.¹⁶

Verfügungs- und Orientierungswissen definieren Clar/Doré/Mohr dabei als „anwendungsfähiges kognitives Wissen, auf das ich mich beim praktischen Handeln und theoretischen Argument verlassen kann. Verfügungswissen gibt die Antwort auf die Frage: Wie kann ich etwas, was ich tun will, tun? Demgegenüber ist Orientierungswissen das Wissen um Handlungsmaßstäbe. Es gibt uns Antworten auf die Fragen: Was soll ich tun? Was darf ich tun? Was darf ich nicht (oder nicht mehr) tun? Orientierungswissen bedeutet Kultur. Kultur, reflektiertes Leben, ist dadurch charakterisiert, dass der Mensch nicht alles tut, was er tun könnte. Verfügungswissen wird durch Orientierungswissen gezügelt.“¹⁷

Auf das nötige und immer wichtiger werdende Veränderungslernen fokussiert, ließe sich eine weitere Form von Wissen differenzieren. Das sogenannte Veränderungswissen, das gezielt auf die Bereiche Veränderungs- und Innovationsmanagement abzielt. Veränderungswissen beschäftigt sich insbesondere mit der Frage, wie Veränderungsprozesse ablaufen und wie das Neue kreativ entsteht. Rechtzeitiges Erkennen von grundlegenden Veränderungen und die adäquate Anpassung an die neuen Verhältnisse

¹⁶ Vgl. Mittelstraß 1989, S. 231.

¹⁷ Clar/Doré/Mohr 1997, S. 14ff.

durch das Lernen werden zu Kernaufgaben der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit und generellen Lebensbewältigung.

Auf eine weitere Herausforderung im Umgang mit Wissen verweisen Schmitz und Zucker: „Organisationen wissen nicht, was sie alles wissen, geschweige denn, was sie wissen können. Wissen wird versenkt, schläft oder wird verschmäht, nicht gefördert oder verkümmert wie ein Muskel, der nicht gebraucht wird.“¹⁸ Daraus folgt, dass Wissen systematisch organisiert und verwaltet werden sollte, um die Ressource „Wissen“ optimal zu nutzen. Wir leben heute in einer Wissensgesellschaft, und die steigende Bedeutung des Wissens gibt dem Verteilungsproblem eine neue Bedeutung. Pragmatisches Wissen wird zugunsten des technologischen Wissens zurückgedrängt. Gleichzeitig wird der kreative Bereich – Forschung, Entwicklung, Innovation, Konstruktion und Dienstleistungen – für die moderne Volkswirtschaft und ihre Mitglieder immer wichtiger.

Um vorhandenes oder neue geschaffenes Wissen verfügbar zu machen, haben Probst, Raum und Romhardt sechs Kernprozesse des Wissensmanagements klassifiziert, um die operativen Aufgaben abzubilden: Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissensteilung, Wissensnutzung und Wissensbewahrung.¹⁹ Für die Ausrichtung und Bewertung der Kernaufgaben halten die Autoren darüber hinaus die beiden Bereiche Wissensziele und Wissensbewertung für erforderlich.

Mit Bezug auf die Identifikation des relevanten Wissens ist eine Klassifizierung von Polanyi in implizites und explizites Wissen von Bedeutung.²⁰ Als explizites Wissen bezeichnet er – im Gegensatz zu implizitem Wissen – eindeutig kodiertes und deshalb mittels Zeichen eindeutig kommunizierbares Wissen. Die Unterscheidung in implizites und explizites Wissen spielt auch für die Wissensumwandlung und -weitergabe eine entscheidende Rolle. Das implizite Wissen entzieht sich dem formalen sprachlichen Ausdruck und betrifft schwer greifbare Faktoren wie persönliche Überzeugungen, Perspektiven und Wertsysteme. Dagegen besteht die Möglichkeit, explizites Wissen durch Maßnahmen zur Identifizierung, Speicherung und Verteilung von Informationen als organisationales Gut verfügbar zu machen. Diese expliziten Wissensbestandteile lassen sich wahrnehmen, beurteilen und weitergeben z. B. in Form von Datenbanken, Intranet, Wissenslandkarten, Dokumentationen, Handbüchern, FAQ-Listen, Checklisten oder dergleichen. Explizites Wissen ist kodifizierbar und kann damit in eine formale, systematische Sprache übertragen werden.²¹

Die beiden japanischen Wissenschaftler Hirotaka Takeuchi und Ikujiro Nonaka haben ein Modell der Wissensgenerierung entwickelt. Es beruht auf der Annahme, dass menschliches Wissen durch eine soziale Interaktion geschaffen und erweitert wird, welche zur Konversion von Wissen führt. Sie betonen, dass sich durch diesen sozialen

¹⁸ Schmitz/Zucker 2000, S. 22.

¹⁹ Probst u. a. 1999, S. 51ff.

²⁰ Vgl. Polanyi 1969, S. 132.

²¹ Vgl. ebd., S. 1ff.

Prozess der Wissensumwandlung sowohl das explizite als auch das implizite Wissen in quantitativer und qualitativer Hinsicht weiterentwickelt.²²

Das Modell verankert Wissen auf drei Ebenen: Individuum, Gruppe und Unternehmen. Die Entwicklung neuen organisationalen Wissens erfordert eine Umwandlung zwischen diesen Ebenen in aufsteigender Reihenfolge, d. h. vom Individuum bis zur Organisation. Durch die wechselseitige Bereitstellung expliziter und impliziter Wissensbestandteile entsteht, nach Modellvorstellungen, ein spiralförmiger Wissensprozess. Mit Sozialisation (von implizitem zu implizitem Wissen) wird der Prozess bezeichnet, in dem implizites Wissen zwischen Individuen durch gemeinsame Erfahrung, Beobachtung und Nachahmung vermittelt wird. Durch die Externalisierung (von implizitem Wissen zu explizitem Wissen) wird das implizite Wissen artikuliert und in explizite Konzepte umgewandelt. Das kann durch Bilden von Metaphern, Analogien, Konzepten oder Modellen unterstützt werden. Externalisierung ist die zentrale methodische Herausforderung des Wissensmanagements. Kombination (vom expliziten Wissen zu explizitem Wissen) ist ein Prozess, bei dem explizite Information über verschiedene Medien wie z. B. Internet, Intranet, Datenbanken oder gemeinsame Treffen und Gespräche kommuniziert und bislang isoliert stehende Bestandteile miteinander kombiniert werden. Die Internalisierung (vom expliziten Wissen zu implizitem Wissen) schließlich transformiert das explizite Wissen in neues implizites Wissen, in dem es als neues Know-how verinnerlicht wird. Internalisierung ist stark mit dem Begriff „learning by doing“ verbunden. Zur geschlossenen Spirale wird das Modell dadurch, dass sich an eine Internalisierung wiederum eine Sozialisation anschließt.

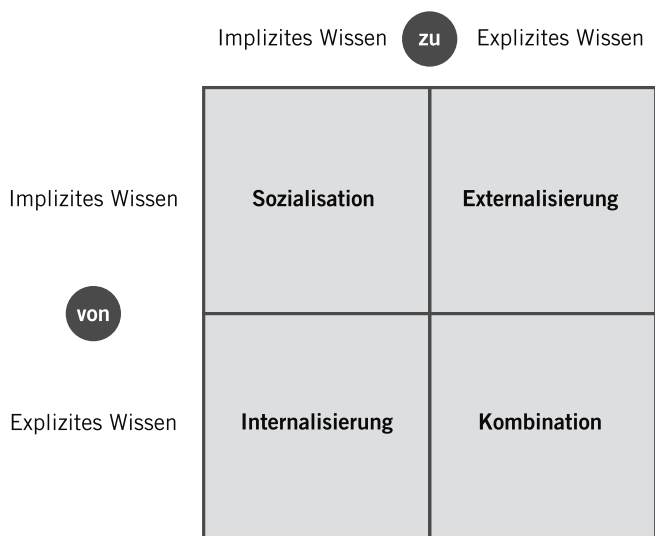


Abbildung 5: Formen der Wissensumwandlung
 Quelle: In Anlehnung an Nonaka/Takeuchi 1995, S. 72.

²² Vgl. Nonaka/Takeuchi 1995, S. 61.

Es ist zu betonen, dass nicht nur Individuen über Wissen verfügen, sondern auch soziale Gebilde wie Teams, Organisationen oder interorganisationale Netzwerke. Die organisationale Wissensentwicklung wird so zu einer dynamischen Interaktion zwischen implizitem und explizitem Wissen.²³ Sehr beeindruckend verlief in den letzten Jahren die Wissenskombination in Form von gespeicherten globalen Wissensbeständen. Damit verbunden ist beispielsweise der beeindruckende Aufstieg von GOOGLE. Das Unternehmen, das 1998 von Larry Page und Sergey Brin gegründet wurde, ist heute ein Tochterunternehmen der Alphabet Inc. Durch die Wissensgenerierung und das Wissensmanagement wurde Google in nur 20 Jahren zu einer der mächtigsten Firmen in der Welt. Wie stark GOOGLE unser Leben verändert hat, zeigt der Sachverhalt, dass der Suchvorgang mit GOOGLE längst als „googeln“ in unsere Sprache und den Duden Einzug gehalten hat. Es gilt bereits als Synonym für Wissensrecherche und hat in der Bildungslandschaft seinen Platz gefunden.

4. Bildung und Kompetenz

Bildung lässt sich allgemein als ein lebenslanger Prozess des operativen und strategischen Wissensmanagements begreifen. Aus firmenspezifischer Sicht hat Klaus North den Zusammenhang zwischen anwendungsbezogener Wissensgenerierung und Wettbewerbsfähigkeit im Modell der Wissenstreppe dargestellt.

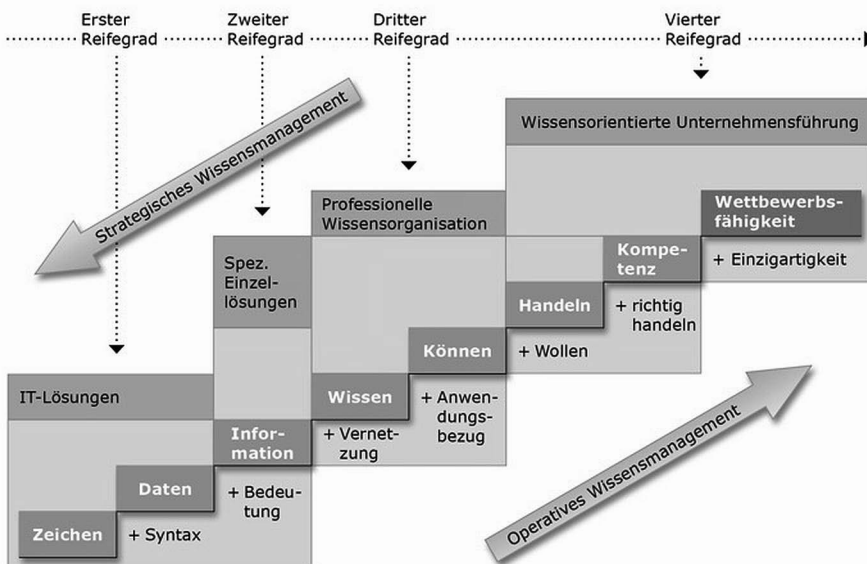


Abbildung 6: Wissensmanagement und Wettbewerbsfähigkeit

Quelle: In Anlehnung an North 2011, S. 36

²³ Vgl. Müller/Rippel 2011, S. 155f.

Die Wissenstreppe stellt anschaulich dar, dass Daten, Informationen, Wissen kein Selbstzweck sind, sondern durch Wissensmanagement auf das Unternehmensziel „Wettbewerbsfähigkeit“ hin ausgerichtet werden sollten. Erst das Können und Handeln entwickelt das Wissen hin zur Kompetenz. In ihrer Perfektion werden solche Fähigkeiten zu Kernkompetenzen und können Einzigartigkeit und Wettbewerbsfähigkeit begründen.

Die Aussagen, die Klaus North für eine wissensorientierte Unternehmensführung trifft, lassen sich auch auf die Lebensbewältigung im Allgemeinen transferieren. Das Zusammenspiel aus Verfügungswissen, Orientierungswissen, Handlungswissen und Veränderungswissen sichert die evolutionäre Entwicklung und das Überleben im Allgemeinen. Das Wissen und Können paart sich mit dem motivationalen Wollen und dem institutionellen Dürfen zu einem effektiven und wirkungsvollen Handeln. Der Mensch gestaltet, allein oder kollektiv, sein Leben und seine Umgebung.

Wissensorientierte Unternehmensführung erfordert, dass wir verstehen, wie aus dem Rohstoff der Information in mehreren Verarbeitungsstufen Wissen und Kompetenz und daraus die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation entsteht.²⁴

Grundfragen wissensorientierter Unternehmensführung

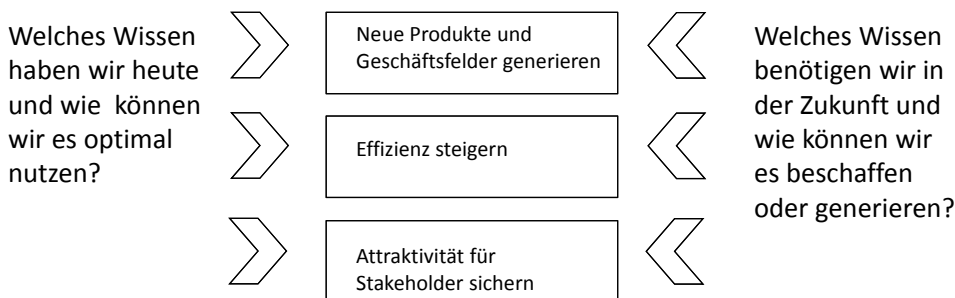


Abbildung 7: Wissensorientierte Unternehmensführung
 Quelle: In Anlehnung an North 2005, S. 11

In Zukunft wird insbesondere die Informationsgewinnung aus Zeichen und Daten weiter an Bedeutung gewinnen. „Big Data“ schafft neue Möglichkeiten und Herausforderungen der Datengenerierung und -aufbereitung und verbreitert Informationen und letztlich Wissen um ein Vielfaches. Hier zeigt sich in der Zukunft eine wesentliche Veränderung innerhalb der Wissenstreppe, durch neue Möglichkeiten der sensorischen und technischen Wahrnehmung. Das erweiterte globale Wissen ermöglicht wiederum erweitertes Anwendungswissen und neue Kompetenzen. Die Wissensbasis für künftige Aktionen und Erfindungen wird dadurch systematisch verbreitert. Die wachsende Bedeutung der Ressource Wissen wird durch drei große Katalysatoren noch verstärkt.

²⁴ Vgl. North 2005, S. 11.

Zum einen ein stattfindender struktureller Wandel von arbeits- und kapitalintensiven zu informations- und wissensintensiven Wertschöpfungsaktivitäten. Wissen als dominanter Erfolgsfaktor überflügelt Kapital und Arbeit als klassische Produktionsfaktoren. Agilität und Flexibilität gewinnen an Bedeutung. Nicht das größere Unternehmen dominiert das kleinere, sondern der Schnellere dominiert den Langsameren.

Zum anderen verändert die internationale Arbeitsteilung die Globalisierung der Wirtschaft. Die heutigen führenden Industrienationen werden Wissensnationen und verlagern die physische, teilweise auch nicht nachhaltige Produktion in die Schwellen- und Entwicklungsländer.

Darüber hinaus wird die enorme Informations- und Wissensflut durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien weiter befeuert. Der Megatrend Digitalisierung schafft komplexe Wertschöpfungsnetzwerke, die elektronisch Daten generieren, austauschen und verarbeiten. Predictive Analytics ist dabei ein Bereich des Data Minings, der sich mit der Vorhersage (prediction) der wahrscheinlichen Zukunft und Trends auseinandersetzt.²⁵

Aus der Wissenstreppe nach Klaus North ergeben sich hauptsächlich drei Handlungsfelder eines integrierten Informations-, Wissens- und Kompetenzmanagements.

Aus der Sicht des strategischen Wissensmanagements geht es um die Frage, welches Wissen und Können benötigt wird, um wettbewerbsfähig zu sein. Die Wissensziele leiten sich dabei aus den Unternehmenszielen ab. Ein weiteres Kernelement des strategischen Wissensmanagements bildet die Geschäftsmodellentwicklung als Rahmen für die organisatorischen und motivationalen Strukturen und Prozesse des Unternehmens, um im Wettbewerb zu bestehen.

Das operative Wissensmanagement sorgt für eine Vernetzung von Informationen zu Wissen, Können und Handeln. Eine wirkungsvolle Erzeugung und Teilung des individuellen und kollektiven Wissens sowie des impliziten und expliziten Wissens schafft die Grundlage für einzigartige Kernkompetenzen, um eine herausragende Wettbewerbsfähigkeit zu ermöglichen.

Flankierend spielt das Informations- und Datenmanagement eine wichtige Basis für das Wissensmanagement. Die Bereitstellung von Daten aus den operativen Geschäftsprozessen zu Kommunikations- und Analysezwecken durch Aufbereitung und Integration ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Wissensaufbau und -transfer.²⁶

Die Wissenstreppe nach North erfährt durch die wachsende Datengenerierung, insbesondere durch die technische Wahrnehmung unserer Wirklichkeit, eine neue Ausrichtung. Die Flut von Daten und Zeichen und die daraus gewonnenen Informationen beschleunigen die Wissensgenerierung erheblich. Zunächst richtet sich der Fokus darauf, bestehendes Wissen zu schürfen und zu erweitern beziehungsweise zu verbessern. Durch das gesammelte Alt-Wissen wird die Wissensbasis gebildet und werden Bil-

²⁵ Vgl. ebd., S. 12ff.

²⁶ Vgl. ebd., S. 34f.

dungsgrenzen erkannt. Es zeigt sich hoffentlich der „blinde Fleck“ des Nicht-Wissens. Hier ist die Unterstützung der modernen Datenanalyse (predictive analytics) hilfreich, um neue Muster und Trends zu erkennen und so wertvolle Impulse für eine weitere Forschung und Entwicklung zu finden. Dies geht über die bloße beschreibende Statistik weit hinaus (descriptive analytics). Neue Geschäftsmodelle oder Verkaufskonzepte erblicken so die Welt. Tag für Tag entstehen durch moderne Kommunikationsmittel rund 2,5 Trillionen Info-Bytes. In den letzten zwei Jahren sind rund 90 Prozent der Daten entstanden, die bisher auf der Erde vorhanden waren.²⁷

Im kreativen Prozess der Bildung wird dieses Nicht-Wissen mit Hilfe der Intuition und Kreativität in Neu-Wissen (Innovation) phantasievoll-schöpferisch umgewandelt. Durch das Begehen der Wissenstreppe der Innovation entsteht stetige Neuentwicklung. Es findet ein kreativer Prozess der Zerstörung von Alt zur Erschaffung von Neu statt. Dieser Kreislauf endet nie. Irgendwann wird aus dem Neuen das Alte und der kreative Prozess beginnt von vorne.

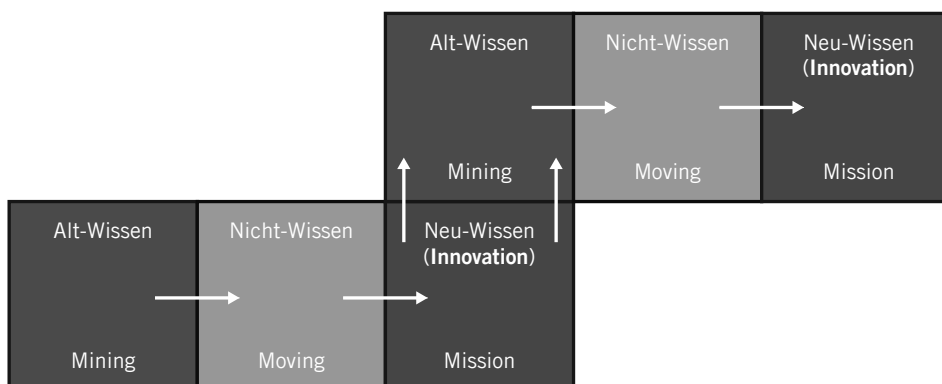


Abbildung 8: Wissenstreppe der Innovation
 Quelle: Müller/Rippel 2011, S. 203

5. Bildung und Kreativität

Kreativität trägt dazu bei, vorhandenes Wissen zu erweitern und den Bildungsprozess ständig zu befeuern. Der Nobelpreisträger für Physik, Prof. Dr. Gerd Binnig, bezeichnet Kreativität als „die Fähigkeit zu Evolution.“²⁸ Im kreativen Prozess entwickelt sich aus dem vorhandenen Wissen neues Wissen, um sich an neue Gegebenheiten und Herausforderungen anzupassen. Lebenslange Bildung versteht sich demnach als kreative Wis-

²⁷ Vgl. Genios 2015, S. 451.

²⁸ Binnig 1989, S. 20.

sensgenerierung, bei der fortlaufend Alt-Wissen recherchiert, erworben, überprüft und gegebenenfalls durch Neu-Wissen ersetzt wird.

Eine wichtige Schlüsselrolle beim Wissenserwerb spielt die Intelligenz in ihren unterschiedlichen Ausprägungen. Im Allgemeinen bedeutet Intelligenz eine besondere Form des Wahrnehmens, des Begreifens, des Verstehens, des Urteilens und des Handelns. Der lateinische Ursprung des Wortes Intelligenz „*intelligentia*“, „*intellectus*“, „*intelligere*“ bedeutet Einsicht und Erkenntnisvermögen, Verstand und die geistige Fähigkeit etwas einsehen, verstehen und umsetzen zu können.²⁹ Die Intelligenz bildet demnach eine wichtige Basis für den Zugang und Aufbau von Wissen. Je früher und besser die eigenen „Wissensspeicher“ gefüllt sind, desto besser lässt sich daraus schöpfen, um Neu-Wissen zu generieren.

Lange galt der klassische Intelligenzquotient (IQ) als dominierendes Maß der Intelligenz. Es zeigte sich jedoch, dass die rationale IQ-Intelligenzmessung zu einseitig ausgelegt war.

Daniel Goleman erkannte dies und entwickelte eine zweite Messeinheit für Intelligenz, die emotionale Intelligenz (EQ).³⁰ Er stellte dabei insbesondere auf die Dimensionen der intra-personalen Intelligenz und der inter-personalen Intelligenz ab. Die intra-personale Intelligenz als persönliche Kompetenz betont die Selbst-Wahrnehmung und das Selbst-Management als wichtige Faktoren, um die eigenen Emotionen zu erkennen und handhaben zu können. Im Umgang mit anderen Menschen kommt es vor allem darauf an empathisch zu sein, sich in andere einzufühlen und sich emotional auf sie einzustellen. Darüber hinaus ist es wichtig Beziehungen aufzubauen, zu gestalten und nach Möglichkeit gemeinsam zu agieren.

Eng verbunden mit dem Begriff der emotionalen Intelligenz ist der Terminus der „sozialen Intelligenz“, der ursprünglich von Edward Lee Thorndike geprägt wurde. Im Mittelpunkt stand dabei die Fähigkeit, andere Menschen zu verstehen und in inter-personalen Beziehungen klug zu handeln.³¹

Zu Beginn der 1989er Jahre formulierte Howard Gardner seine Theorie der „Multiplen Intelligenzen“ (MI). Mit seiner Theorie durchbricht Gardner das klassische Paradigma der einseitigen Intelligenzen und stellt die Intelligenz mehrdimensional auf. Mittlerweile differenziert Howard Gardner mehr als ein Dutzend unterschiedlicher Intelligenzformen.³² Die Vielschichtigkeit des Ansatzes erschwert allerdings das Verständnis von Intelligenz und macht die praktische Anwendung sehr kompliziert.

Müller und Rippel greifen dagegen die Überlegungen von Carl Gustav Jung auf und differenzieren in ihrem CREA LEADERSHIP-Intelligenzmodell eine Rationale und

²⁹ Vgl. Müller/Rippel 2011, S. 79f.

³⁰ Vgl. Goleman 1996, S. 54f.

³¹ Vgl. Thorndike 1920, S. 227ff.

³² Gardner 1983, S. 60ff., differenziert u. a. in linguistische Intelligenz, logisch-mathematische Intelligenz, visuell-räumliche Intelligenz, musikalische Intelligenz, körperlich-kinästhetische Intelligenz, sozial-interpersonale Intelligenz, sozial-intrapersonale Intelligenz, naturalistische Intelligenz, synthetisierende Intelligenz, kreative Intelligenz, respektvolle Intelligenz, ethische Intelligenz.

Emotionale Intelligenz. Die ihrerseits nochmals in eine Wahrnehmungs- und eine Beurteilungsintelligenz unterteilt werden. Im Einzelnen ergeben sich daraus die Sensomotorische, die Intuitive, die Analytische und die Vitarative Intelligenz. Neben diesen elementaren Intelligenzformen gibt es noch eine fünfte, die Persönliche Intelligenz. Die Persönliche Intelligenz hilft uns durch ihre übergeordnete, reflektive und koordinierende Perspektive uns selbst zu verwirklichen. Mit ihr können wir Entscheidungen bewusst treffen und Handlungen durchführen oder auch bewusst unterlassen, uns in diesen wahrnehmen und erleben. Durch die Selbstreflexion erschließen wir uns die Möglichkeit, uns als Person zu entwickeln und unsere Stärken zu leben. Der Persönlichen Intelligenz fällt auch die wichtige Aufgabe zu, priorisierte Ziele in unserem Leben zu definieren, sie zu verfolgen oder sie gegebenenfalls zu modifizieren oder zu verwerfen. Wir suchen und folgen damit unserer Berufung im Leben.³³

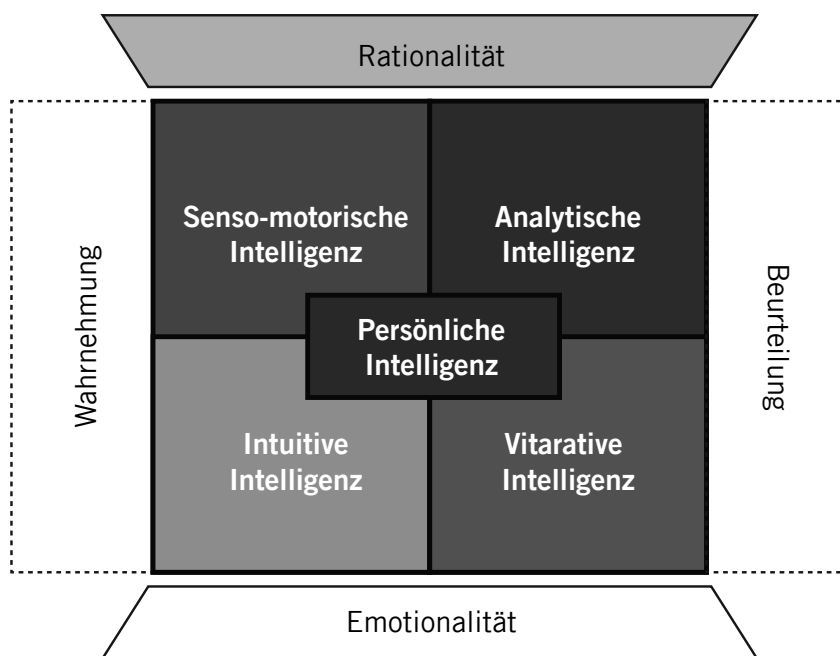


Abbildung 9: CREA LEADERSHIP Intelligenzmodell

Quelle: Müller/Rippel 2011, S. 91.

Die einzelnen Intelligenzformen sind nicht isoliert voneinander zu sehen, sie stehen vielmehr in einem interaktiven Verhältnis zueinander und bedingen sich gegenseitig. Ab der Geburt beginnen sich die Intelligenz- und Wissensspeicher zu füllen. Die im Laufe des Lebens erworbene Erfahrung und das generierte Wissen üben einen unmittelbaren Einfluss auf die Intelligenz- und Kreativleistung aus. Stellt man sich die Frage,

³³ Vgl. Müller/Rippel 2011, S. 90.