



Lernende Organisation



Andreas Mertens und Sedat Duman

Wie wir Kybernetiker werden

Bernhard Pörksen

Den Konstruktivismus konstruieren

Heinz K. Stahl

Management in der Zeitenwende – ein ständiger Balanceakt



Reflection Pieces

Konstruktivismus und ZEN – radikal betrachtet

Bernd Linder-Hofmann und Manfred Zink

Die Theorie des Konstruktivismus ist inzwischen fester Bestandteil des systemischen Gedankengutes geworden; gleichzeitig gewinnt die Praxis des ZEN im Westen immer mehr an Bedeutung. Wo berühren sich nun die fernöstliche Lehre des ZEN und der westliche, erkenntnistheoretische Ansatz des Konstruktivismus? Welcher Nutzen entsteht in der gemeinsamen Betrachtung beider Ansätze? Und gibt es darüber hinaus einen sinnvollen Beitrag, den das ZEN für den Konstruktivismus leisten kann? Bernd Linder-Hofmann und Manfred Zink gehen in ihrem Artikel diesen Fragen nach.

Bernd H. Linder-Hofmann

ist Mitgründer und Partner des Instituts für Innere Form in Nürnberg. Über 25 Jahre Führungs- und Prozessenerfahrung als Linienmanager, Mitarbeiter und Leiter von Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsabteilungen bei verschiedenen Unternehmen im nationalen und internationalen Bereich. Lehrbeauftragter an mehreren Fachhochschulen, freiberuflicher Berater, Zen-Schüler und Buch-Autor u.a. von „Die Innere Form – Zen im Management“ (2002).

Manfred Zink

ist Mitgründer und Partner des Instituts für Innere Form und Leiter des Bereichs Change Management in der Commerzbank in Frankfurt. Über 25 Jahre Berufserfahrung in verschiedenen Unternehmen. Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Systemische Organisationsberatung GSOB, Zen-Schüler, Autor von Büchern, u.a. „Die Innere Form – Zen im Management“ (2002) und zahlreichen Artikeln in verschiedenen Publikationen.

1. Zur Konstruktion des Konstruktivismus

*Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners.
H. v. Foerster*

Die Annahme, dass uns die Informationen des Objektes im Außen ungehindert über die Sinne ins Bewusstsein gelangen, führt im naiven, traditionellen Realismus dazu, dass jene Aussagen besser sind, die mit der Beobachtung übereinstimmen, als diejenigen Aussagen, die der Beobachtung widersprechen.

Die große Leistung des Konstruktivismus liegt darin, diese Annahme überwunden zu haben. Die Wirklichkeit ist a priori nicht vorhanden. Wirklichkeit ist ein Produkt des Beobachters, die im teilnehmenden Prozess der Beobachtung erzeugt wird. Berkeley erklärte lange vor Kant „esse est percipere aut percipi“: Sein ist entweder wahrnehmen oder wahrgenommen werden (Berkeley, 2005). Die beobachtete Zuschreibung ist keine ontologische Eigenschaft eines Dings an sich, sondern eine Reaktion des Beobachters auf das Beobachtete. Kant formulierte in seiner „Kritik“ später: „Wir können nicht das Ding an sich erkennen“ (vgl. Zink, 1994). Wirklichkeit ist darüber hinaus an den Kontext gebunden. Der Satz von der Erhaltung der Energie gilt nur in der klassischen Physik, nicht in der Atomphysik. Wirklichkeit ist ein dialektischer, konstruktiver Prozess, keine an Substanz gebundene Wahrheit. Musil sagt im „Mann

ohne Eigenschaften“: „Unsere Wirklichkeit ist, soweit sie von uns abhängt, nur eine Meinungsäußerung.“ (Musil, 1981). Damit rückt der Beobachter in den Mittelpunkt eines jeden Verstehens und jeder Realitätsauffassung. Realität ergibt sich aus dem erkennenden Tun des Beobachters, welcher Unterscheidungen trifft und genau damit den Objekten seiner Beobachtung „Existenz“ zuschreibt (vgl. Maturana, 1982; Maturana/Varela, 1987). Die Wirklichkeit ist ein Kunstprodukt (Gergen, 2002).

Die Folgen für das Handeln in Organisationen sind offensichtlich: Unterscheidungen, die wir treffen, sind konstruktiver und nicht ontologischer Natur und damit subjektive Zuschreibungen. Die Dualität in der Beschreibung ist in vielen Fällen ein hilfreiches Instrument zur Handhabung der Komplexität im Alltag, aber eben diese Beschreibung ist immer eine Beschreibung eines Beobachters und besitzt keinen eigenständigen Wahrheitsgehalt. Die Welt eines Controllers in Organisationen ist eine andere als die Welt eines Marketing- oder eines IT-Fachmannes. Sie reden nur scheinbar von dem gleichen Objekt „Organisation“. „Wahrheit“ als Selektionskriterium und Steuerkriterium verliert in Organisationen den richtungsweisenden Stellenwert. Wo es unterschiedliche subjektive Wirklichkeiten gibt, gestaltet sich jede Beziehung „zu einem Produkt doppelter Beschreibungen“ (Bateson, 1982). Nicht die Welt ist so, oder du bist so, oder es ist so, sondern die Welt,

oder du, oder es, könnte so sein (Schmidt, 1997).

2. Status und Ausblick – Wohin geht der Konstruktivismus?

*Wissen, und nicht danach handeln,
heißt nicht wissen.*

Alle Systemiker, gleich welcher theoretischen Richtung, beherrschen das Vokabular systemischer Begriffe. Lose und enge Koppelung, Autopoiesis, operationale Ge-

schlossenheit, Viabilität, Selbstreferenzialität, Konnotation; sie sind durch systemische Ausbildungen im zirkulären Fragen, der Hypothesenbildung, dem Erkennen von Verstrickungen und Mustern professionalisiert. Die Axiome systemischen Denkens, das Postulat der Subjektivität von Wirklichkeit, von „Konstrukten“ sind intellektuell fest verankert.

Trotzdem zeigt sich bei der Anwendung der Lehre in der Praxis ein deutlicher Substanzverlust. Viele Systemiker streiten sich mindestens genauso gut wie Gruppen-

dynamiker, Transaktionsanalytiker und NLPler dies tun, und stehen in der Verteidigung ihrer Wahrheiten den anderen in der gelebten Realität des Alltags in nichts nach. „Radikale Konstruktivisten und Systemiker“ verhalten sich teilweise wie die Menschen des Mittelalters, die lange Zeit nach Keplers Entdeckung noch hartnäckig an dem Dogma der idealen Kreisbewegung der Planeten festhielten.

Viele Erklärungsversuche des Konstruktivismus gleichen darüber hinaus den Erklärungen eines Blinden, der versucht, die



Foto: privat

„Die Dinge und Ereignisse bewegen sich ohne Unterlass. Und je fester wir sie halten wollen, desto mehr entgleiten sie, wie Wasser, das man mit den Händen greifen will: Je fester wir zupacken, desto flinker rinnt es durch die Finger.“

Farbe Weiß anhand des Schnees oder dem Fell eines Albino Kaninchens zu erklären. Alles, was sich jedoch für ihn „wahrnehmen“ lässt, ist die Feuchtigkeit des Schnees und das Flauschige des Kaninchenfells (*Chang, 89*).

Abwehrstrategien, ausgelöst durch „die Wirklichkeiten Dritter“ und verstanden als Angriff auf die „Ich-Identität“ und die Begrenzungen der Wahrnehmung, verhindern eine weitergehende Entwicklung. Auf der Basis der Erkenntnisse der Theorie des Konstruktivismus dürfte dies eigentlich ja nicht sein. Aber nur eigentlich.

Wir sind davon überzeugt, dass wir den Konstruktivismus bisher nur intellektuell berührt haben. In zugegeben brillanter Weise haben wir in den letzten Jahrzehnten das Äußere des Konstruktivismus und der Systemtheorien erfasst. Nun gilt es, das Innere des Konstruktivismus zu erfassen. In der Erweiterung des Intellektuellen - des „Rationalen als einer Spielart von vielen Traditionen“ (*Feyerabend, 1986*), nicht im Negieren und Aus- und Abgrenzen, liegt die große Herausforderung für den Konstruktivismus, will er nicht „nur eine von vielen großen Erzählungen“ (*Sloterdijk, 1998*) bleiben, und zu einer, wenn auch brillanten Utopie eines Beschreibungssystems zur Erfassung von Wirklichkeit historisieren. Es gilt in der Praxis, den nächsten Schritt zu gehen, vom intellektuellen Verstehen hin zu einer integrierten, konsistenten und authentisch gelebten Praxis.

Was bedeutet das genau und wie kann es gehen? Es geht darum, nicht nur die Subjektgebundenheit und Relativität aller Wahrnehmung kognitiv zu erkennen, sondern auch die Fähigkeit zu entwickeln sich ohne zu leiden von den „eigenen“ Konstrukten zu verabschieden und sich auf die Konstrukte anderer einzulassen. In einer Welt von Beobachtern des Beobachteten verliert sich der apodiktische

Maßstab von wahr und unwahr, richtig und falsch, von gut und schlecht. Dies praktisch zu leben, seine Welt der Wirklichkeit im Prozess mit den Welten der Wirklichkeit Dritter einzubringen, verlangt mehr als nur die intellektuelle Kompetenz

Organisation“ oder „So ist dieser Sachverhalt“ oder ob wir sagen „Das ist meine Sicht der Organisation“, „Das ist meine Sicht des Sachverhalts“. Und es ist ein weiterer und aus unserer Sicht gravierender Unterschied, ob wir dies nur rational



„Geist ist Potenzialität, die sich in Konstruktionen manifestiert. Die Annahme der ununterbrochenen Realität des Seins ist ebenso illusorisch, wie die Gewissheit einer objektiv wahrgenommenen Realität.“

auf einer Beschreibungs-, Erklärungs- und Prognoseebene.

Wenn wir die Anhaftung des wahrnehmenden Ichs an den Objekten und Dingen erkennen, die wir gegenständlich so oder so wahrnehmen können, und die Trennung zwischen Objekt und Subjekt in das da draußen objektiv Vorhandene und den davon getrennt Wahrnehmenden nicht nur intellektuell verarbeiten, sondern in der eigenen Erfahrung überwinden, dann begeben wir uns auf einen Weg, auf dem wir uns auch innerlich wirklich beteiligen. Die Erfahrung, nicht das rein intellektuelle Philosophieren und die rationale Erkenntnis, ist die Essenz des Lebens. Es ist ein Unterschied, ob wir sagen „So ist die

erkennen und sagen, oder ob wir danach kongruent und konsistent handelnd leben. Oft multiplizieren und wiederholen wir die Unterschiede in unserer Wahrnehmung und glauben an die Dinge, die wir wahrnehmen – und vergessen dabei, dass wir sie selbst so geschaffen haben.

Den Konstruktivismus in seiner fundamentalen Bedeutung zu erfassen, heißt also, ihn über das rein intellektuelle Verstehen hinaus zu erfahren, soll der „Baum der Erkenntnis“ (*Maturana/Varela, 1987*) weitere Früchte tragen. Es gilt die Rezipitivität des Lauschens (*Teerstegen, 1967*) und des Horchens (*Bilgri, 2005*) zu kultivieren, um die Gefühle, Kognitionen und Verhaltensmuster im Prozess konkurrierender, vergleichender und sich im Alltag

sozialer Systeme positionierender „Wirklichkeiten“ einzubeziehen. In diesem Verständnis bedeutet eine Erweiterung des Konstruktivismus, ihn so zu transzendieren, dass er „erfahren“ wird in einer Form der Neubesinnung, einer metanoia.

Wir verstehen die Erweiterung des Konstruktivismus hier nicht im Sinne eines Mehrwerts an theoretischer Reichweite des Beschreibungsmodells zur Erklärung sozialer Systeme, sondern als eine Erweiterung hinsichtlich der praktischen Relevanz des Ansatzes, bezogen auf das konkrete, konstruktivistische Handeln von Menschen in sozialen Systemen.

Der Gewinn des Konstruktivismus ist mit Sicherheit der, dass wir uns von dem Prinzip der Objektivität endgültig verabschieden, als einer von „vielen Traditionen, die mittlerweile zum Religionsersatz geworden sind“ (Feyerabend, 1981), und unsere Verantwortlichkeit stärker leben müssen. Verantwortlichkeit deswegen, weil sich die Anzahl der Wahlalternativen erhöht und wir „Wirklichkeit“ durch konsensuale und dialogische Aktivität im Sinne der Erweiterung von Handlungsoptionen so gestalten, das sie dem Wachstum im Verständnis der Viabilität und der Biophilie Rechnung tragen: „Handle stets so, dass die Anzahl deiner Möglichkeiten wächst“ (v. Foerster, 1993).

3. Zur Konstruktion des ZEN

Zwei Mönche betrachteten die Tempelfahne.

Der eine sprach: Die Fahne bewegt sich.

Der andere sprach:

Der Wind bewegt sich.

Der Meister trat hinzu und sprach:

Euer Geist bewegt sich.

Zen Koan

Über ZEN zu reden, heißt es zu verfehlen. ZEN grenzt sich gegen die mehr intellektualisierenden buddhistischen Richtungen ab, auch wenn es historisch durch sie beeinflusst wurde (vgl. Hofmann-Linder

und Zink, 2003). Es geht im ZEN um das unmittelbare Erfassen der Wirklichkeit, jenseits von Konstruktionen sowie dualistischen und differenzierenden Kategorisierungen. ZEN ist direktes, persönliches Erfahren der Wirklichkeit. Deshalb gibt es im ZEN auch keine allgemeingültigen universellen Antworten, so wie wir sie in der westlichen Wissenschaft anstreben.

Ein Verständnis auf rein diskursiver Ebene ist ein rationales Gedankenspiel, ist „Grips-Gymnastik“ und nicht von existenzieller Bedeutung. Trotzdem wollen wir insbesondere vor dem Hintergrund der konstruktivistischen Nähe für das Verständnis von ZEN einige elementare „Konstruktionen des ZEN“ beleuchten.

3.1. Prinzip des Shunyata – der Leere des Nichts

Oh Shariputra,

Form ist Leere und Leere ist Form.

Form ist nicht verschieden von Leere,

Leere nicht verschieden von Form.

Hannya Shingyō

Shunyata beruht auf dem Prinzip der substantiellen Leerheit, der Erfahrung, dass sich ständig alle Dinge im Übergang des Werdens und des Entstehens, der Entwicklung und des Vergehens befinden. Es ist nicht die Leere im Verständnis einer nihilistisch-existenziellen Leere, des Nicht-Vorhandenseins, des Verneinens von Etwas. Es besteht immer nur in Bedingung und Beziehung zu etwas. Damit leugnet die Lehre von Shunyata eine stabile, phänomenologische Existenzform. Da die Dinge also in Abhängigkeit entstehen, sind sie leer; die Leerheit als solches ist nicht existent.

Was bedeutet diese Leerheit?

Heraklit sagte: „Du steigst nie zweimal in den gleichen Fluss“. Der Fluss besteht aus unterschiedlichen Entitäten, Flüssigkeiten, Aggregaten von Molekülen, verschiedenen Partikeln, die nicht getrennt voneinander und unabhängig voneinander entstehen und bestehen. Alle Objekte, so wie

der Fluss, sind so oder anders nur aus der Verbindung zu diesem oder jenem. Ändert sich z.B. der Kontext, dann ändert sich auch die Bedeutung; Sein ist keine Zustandsbeschreibung, sondern ein Prozess in der Abfolge des Werdens. „Die Dinge sind, weil auch andere Dinge sind“ (Thich Nhat Hanh, 1996).

Nach diesem Prinzip ist nicht die Existenz der Dinge an sich, sondern vielmehr die feststehende, unveränderliche Existenz der Dinge die Täuschung und Illusion, der wir unterliegen. Sein in der Welt ist das Nicht-verweilen in der Veränderung. Definieren ist töten, und wenn der Wind nur eine Sekunde still steht und sich fassen lässt, ist er nicht länger Wind – das gleiche gilt vom Leben. Die Dinge und Ereignisse bewegen sich ohne Unterlass und je fester wir sie halten wollen, desto mehr entgleiten sie, wie Wasser, das man mit den Händen greifen will: Je fester wir zupacken, desto flinker rinnt es durch die Finger.

3.2. Konstruktivismus und die Leere des Nichts

500 Affen betrachten das

Spiegelbild des Mondes

in einem See als eine

wunderbare Frucht,

die sie pflücken wollen.

Sie geben sich die Hand,

bilden einen Kreis um den See –

und fallen alle hinein.

Wenn sich die Dinge ständig verändern, dann gibt es auch kein kontinuierliches beständiges Selbst im Sinne einer Substanz, einer Identität. Vielmehr ähnelt das Selbst – in Analogie zum Verständnis der Quantenphilosophie – einer Potenzialität. Geist ist Potenzialität, die sich in Konstruktionen manifestiert. Die Annahme der ununterbrochenen Realität des Seins ist ebenso illusorisch wie die Gewissheit einer objektiv wahrgenommenen Realität. Derjenige, der beobachtet und das, was beobachtet wird, sind eins. Objekt und Subjekt als Metakonstruktionen lösen sich auf.

Sobald der Wassertropfen in den Ozean fällt, oder das Staubkorn die Erde erreicht, ist der Wassertropfen kein Wassertropfen mehr, das Staubkorn kein Staubkorn mehr. Der Wassertropfen wird zum Ozean, das Staubkorn wird zur ganzen Erde (*Taisen Deshimaru Roshi, 1991*). Was also ist die Identität dieses einzelnen Wassertropfens? Was die Identität des Staubkorns? Wo ist das „unabhängige, persönliche Subjekt“, das sich an dem farbenfrohen Anblick der Weltbühne erfreut (*Itzutsu, 1986*)? In dem Augenblick, in dem man zaudert und anfängt zu philosophieren und nachzudenken, ist die Wirklichkeit des Augenblicks vorbei und das Leben entglitten. Wir klammern uns an uns, an Dinge und an Konstruktionen in der Hoffnung, sie mögen vollkommen und unverändert bleiben, weil wir uns mit dem Wandel nicht abfinden wollen.

*Sind wir morgen noch der,
der wir heute zu sein glauben?
Was waren wir gestern?
Linder Hofmann/Zink*

Wo Standpunkte zu Fließpunkten werden, sind Konstruktionen das Resultat einer Potenzialität von Bewusstsein und Geist. Das Ich ist ein Prozess, kein Verweilen im stabilen Zustand. Wir sind das, zu dem wir uns handelnd konstruktiv entwerfen. Bodaishin bezeichnet im ZEN den Geist des Erwachens. Wenn im Zen ständig von der Befreiung von allem, von der Befreiung des Geistes von Anhaftungen gesprochen wird, dann geht es um die Befreiung von der Vorstellung eines absoluten und unveränderlichen Seins. Die eigentliche Ich-Verhaftung ist das Anhaften an Einstellungen, an der Welt der Konstruktionen, der Nominalisierungen, Differenzierungen und Reduktionen. Im Verständnis von ZEN ist der Versuch, Konstrukte kognitiv zu verstehen, wie der Versuch, den Schatten in Platons Höhle zu fangen. „Töricht ist, wer glaubt, durch Worte zum Verstehen zu gelangen. Es ist so, als ob man versucht, den Mond mit ei-

nem Stock zu schlagen“ (*Shibayama, 1988: 20*). „Nichthaften“ ist aber keine Flucht vor dem Leben, sondern ein immer währendes Fortschreiten mit ihm: Freiheit ist durch das völlige Hinnehmen der Wirklichkeit zu gewinnen. Es ist unmittelbares Innewerden der Dinge, nicht das bloße Reflektieren darüber in Vorstellungen, welches nur die toten Sinnbilder einer lebendigen Wirklichkeit sind (*Watts, 1984*). Ein großer Verdienst von ZEN liegt deshalb darin, dem Erkennen auch ein Erfahren zu ermöglichen; die ganze Praxis von ZEN ist unweigerlich mit der unmittelbaren Erfahrung jenseits der Begriffe verbunden. Zen ist nicht theoretisch, sondern von einer erfrischenden Praktikabilität. Wer den Weg des ZEN geht, geht nicht den Weg des Außergewöhnlichen, sondern bleibt auf dem Pfad des Gewöhnlichen, des Alltäglichen, das allerdings in einer sehr tiefen nachhaltigen Art und Weise. Nicht das cogito ergo sum von Descartes – das „agito ergo sum“ eines Suzuki ist im ZEN handlungsleitend (vgl. *Suzuki 1987: 189 ff*).

3.3. Zur Konstruktion der unterschiedlichen Gemeinsamkeit zwischen ZEN und Konstruktivismus

ZEN sagt, das die letzte Wirklichkeit nicht erkennbar ist. Der Konstruktivismus würde eine letzte Begründung der Wirklichkeit nur als eine weitere Konstruktion begreifen. Im Konstruktivismus ist dies ein diskursiver Erkenntnisprozess, im ZEN ist es eine existenzielle Schwellenerfahrung. Im ZEN ist der archimedische Punkt rationaler sprachlicher Erklärung nicht mehr vorhanden. Mit „Begriffen umzugehen, bedeutet letztlich, aus Sicht des ZEN zu verlernen“ (*Dogen, 2001, 2003*), das ursprüngliche „So-Sein“ der Dinge wahrzunehmen. Das Wissen über etwas ist Schriftgelehrtheit, das Wissen um etwas ist die Intuition der gelebten eigenen Natur.

Im ZEN geht es darum, den Konstruktivismus im Sinne Dogens nicht nur anzuschauen, sondern die „Wirklichkeit“ (des

Konstruktivismus) zu erleben und zu ergreifen. Es geht darum, das konstruktivistisch Erschlossene im Alltag zu aktualisieren und kongruent zu leben und nicht nur auf einer ideellen, akademischen Ebene zu diskutieren und zu reflektieren. Die Konstruktion der Wirklichkeit und die Erfahrung der Wirklichkeit in dem Einen bedeutet, die Wirklichkeit selber ins Auge zu fassen und nicht das Denken über die Wirklichkeit.

Das heißt in der Praxis, auch „haltlos“ zu werden – in der konzentrierten Versenkung Raum für das anders Konstruierte, noch nicht Konstruierte zu schaffen. Es heißt auch, die Bereitschaft zum leidlosen Abschied von eigenen Konstrukten zu haben, sich von der Verblendung objektiver Wahrheiten zu verabschieden und sich auf die Konstrukte Dritter einzulassen. Im theoretischen Diskurs ist dies leicht möglich, im praktischen Tun dagegen sehr schwer. „Der vollkommene Geist, sagt Suzuki, ist der Anfänger Geist“ (*Suzuki, 1997*). Anfänger-Geist heißt das Nichtanhängen an Konstrukten, die Offenheit zu leben. Der Geist des Anfängers hat alle Möglichkeiten offen, der Geist des Experten hat nur wenige Möglichkeiten. Diesen Anfänger-Geist gilt es zu vervollkommen, um nicht nur den äußeren Mantel des Konstruktivismus zu streifen. Die Brücke zu überschreiten ist die Erfahrung, dass sich das Wasser, die Brücke und der Wanderer verändern. ZEN macht erfahrbar und erlebbar, dass es die „Letzte Wahrheit“, das Ausschließliche, das Wahre so nicht gibt. Das ist weder bequem, noch einfach, aber sinnvoll, weil es zu einem vollkommeneren Verstehen des Konstruktivismus führt: „... als mich mein Lehrer das „Systemische“ lehrte, erklärte er es nicht, er lebte es“.

Die Erkenntnis des Konstruktivismus löst eine Irritation aus, die Erfahrung des ZEN führt zu einer nachhaltigen existenziellen Erschütterung über das Wesen der Wirklichkeit. ■

Literatur

Bateson, G. (1982): **Geist und Natur. Eine notwendige Einheit.** Frankfurt: 1982.

Berkeley, G. (2005): **Eine Abhandlung über die Prinzipien der menschlichen Erkenntnis.** Ditzingen: 2005.

Bilgri, A. (2005): **Öffentlicher Vortrag „Die Regeln des heiligen Benedikt“.** Wien: 2005.

Chang, C.C. (1989): **Die buddhistische Lehre von der Ganzheit des Sein.** Wien: 1989.

Deshimaru, T. (1991): **Lehren des Meister Dogen.** Göttingen: 1991.

Deshimaru, T. (2002): **Hannya Shingyo.** Heidelberg: 2002.

Dogen (2001, 2003): **Shobogenzo.** Heidelberg: 2001 und 2003.

Feyerabend, P. (1986): **Wieder den Methoden-**

zwang. Frankfurt: 1986.

Feyerabend, P. (1981): **Erkenntnis für freie Menschen.** Frankfurt: 1991.

Gergen, K.J. (2002): **Konstruierte Wirklichkeiten.** Stuttgart 2002.

Itzutsu, T. (1986): **Philosophie des ZEN Buddhismus.** Reinbeck / Hamburg: 1986.

Linder-Hofmann, B; Zink, M. (2002): **Die Innere Form – Zen im Management.** Herrsching: 2002.

Maturana, H. (1982): **Erkennen. Die Organisation und Verkörperung der Wirklichkeit.** Braunschweig: 1982.

Maturana, H./Varela, F. (1984): **Der Baum der Erkenntnis.** Frankfurt am Main: 1984.

Musil. (1981): **Gesammelte Werke.** Reinbeck / Hamburg: 1991.

Shibayama, Z. (1988): **Zu den Quellen des ZEN.** München: 1988.

Schmidt, S.J. (1987): **Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus.** Frankfurt: 1987.

Sloterdijk, P. (1998): **Sphären.** Frankfurt: 1998.

Suzuki, D.T. (1987): **Leben aus dem ZEN.** Weilheim: 1998.

Suzuki, S. (1997): **Zen Geist – Anfänger Geist.** Berlin: 1997.

Tersteegen, G. (1967): **Auswahl aus seinen Schriften.** Witten: 1967.

Tich Nhat Hanh (1996): **Schlüssel zum ZEN.** Freiburg: 1996.

von Foerster, H. (1993): **Wissen und Gewissen.** Frankfurt: 1993.

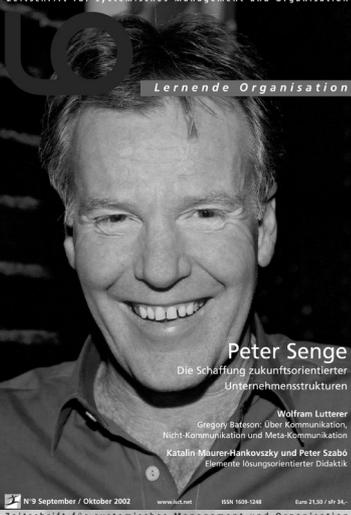
Watts, A. (1984): **Vom Geist des Zen.** Basel: 1984.

Zink, M. (1994): **Betrachtungen aus systemischer Sicht,** in: Dreesmann und Fieger (Hrsg.): *Moving.* Wiesbaden: 1994.

Die Thesen im Überblick

1. Die Wirklichkeit ist a priori nicht vorhanden. Wirklichkeit ist ein Produkt des Beobachters, die im teilnehmenden Prozess der Beobachtung erzeugt wird.
2. Wirklichkeit ist darüber hinaus an den Kontext gebunden. Damit rückt der Beobachter in den Mittelpunkt eines jeden Verstehens und jeder Realitätsauffassung.
3. In der Erweiterung des Intellektuellen – des „Rationalen als einer Spielart von vielen Traditionen“ –, nicht im Negieren und Ausgrenzen, liegt die große Herausforderung für den Konstruktivismus.
4. Es geht darum, nicht nur die Subjektgebundenheit und Relativität aller Wahrnehmung kognitiv zu erkennen, sondern auch die Fähigkeit zu entwickeln, sich ohne zu leiden von den „eigenen“ Konstrukten zu verabschieden und sich auf die Konstrukte anderer einzulassen.
5. Die Lehre von Shunyata leugnet eine stabile, phänomenologische Existenzform. Da die Dinge also in Abhängigkeit entstehen, sind sie leer; die Leerheit als solches ist nicht existent.
6. Was ist die Identität dieses einzelnen Wassertropfens? Was die Identität des Staubkorns? Wo ist das „unabhängige, persönliche Subjekt“, das sich an dem farbenfrohen Anblick der Weltbühne erfreut?
7. Das Ich ist ein Prozess, kein Verweilen im stabilen Zustand. Wir sind das, zu dem wir uns handelnd konstruktiv entwerfen.
8. Nicht das cogito ergo sum von Descartes – das „agito ergo sum“ eines Suzuki ist im ZEN handlungsleitend.
9. Die Konstruktion der Wirklichkeit und die Erfahrung der Wirklichkeit in dem Einen bedeutet, die Wirklichkeit selber ins Auge zu fassen und nicht das Denken über die Wirklichkeit.
10. Der Geist des Anfängers hat alle Möglichkeiten offen, der Geist des Experten hat nur wenige Möglichkeiten.

Quelle: Bernd Linder-Hofmann und Manfred Zink



**fundiert
 praxisbezogen
 serviceorientiert
 systemisch-konstruktivistisch**

Manager, Führungskräfte und Personalexperten müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im Zweimonatstakt topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Paul Watzlawick, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO unter anderem über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

- Ja, ich möchte die Zeitschrift ab sofort abonnieren. Das Jahresabo kostet EUR 116,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle Mini-Abo: Drei Ausgaben der LO um nur EUR 39,- (inkl. MwSt. und Zustellkosten).
- Ja, ich bestelle zunächst die kommende Einzelausgabe der Zeitschrift um EUR 21,50 (inkl. MwSt.)*.

*Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir EUR 21,- und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas EUR 31,50 pro Jahresabo bzw. EUR 3,50 (Europa) oder EUR 5,25 (Welt) für eine Einzelausgabe.

Name: _____

Adresse: _____

Organisation: _____

Adresse der Organisation: _____

Position in der Organisation: _____

Telefon privat (fest/mobil): _____

Telefon Firma (fest/mobil): _____

Fax: _____ E-Mail: _____

Rechnung geht: an mich privat an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte: MasterCard Visa

Name: _____ Nummer: _____

gültig bis: _____ KPN (CVC2/CVV2): _____

Datum: _____ Unterschrift: _____