

Business-Logik für die Ukraine

20.10.2017

1996 erschien das Buch „Spiral Dynamics“. Die Autoren Don Beck und Chris Cowan untersuchten darin, wie sich die Gesellschaft evolutionär entwickelt, und versuchten, Antworten auf die Fragen nach den Gründen für Erfolg und Scheitern zu finden. Später bewaffneten sich Business-Trainer in aller Welt mit diesem Buch. Ganz auf ihrer Linie empfiehlt heute jeder Berater, die Mitarbeiter eines Unternehmens in drei Gruppen zu unterteilen. Es gibt diejenigen in einem „offenen Zustand“, diejenigen, die in einem „gefangenen Zustand“ festhängen, und diejenigen, die sich zu einem „geschlossenen Zustand“ verurteilt haben. Und diese Einteilung passt genau auf die heutige Ukraine.

1996 erschien das Buch „Spiral Dynamics“. Die Autoren Don Beck und Chris Cowan untersuchten darin, wie sich die Gesellschaft evolutionär entwickelt, und versuchten, Antworten auf die Fragen nach den Gründen für Erfolg und Scheitern zu finden. Später bewaffneten sich Business-Trainer in aller Welt mit diesem Buch. Ganz auf ihrer Linie empfiehlt heute jeder Berater, die Mitarbeiter eines Unternehmens in drei Gruppen zu unterteilen. Es gibt diejenigen in einem „offenen Zustand“, diejenigen, die in einem „gefangenen Zustand“ festhängen, und diejenigen, die sich zu einem „geschlossenen Zustand“ verurteilt haben. Und diese Einteilung passt genau auf die heutige Ukraine.

Im „**offenen Zustand**“ sind Menschen offen für Wandel und Innovationen und bereit zur Veränderung ihrer Lebensumstände. Der „**gefangene Zustand**“ ist charakteristisch für diejenigen, die Gründe dafür finden, keinerlei Anstrengungen zu unternehmen. Ihre Vorwärtsbewegung wird blockiert durch Ungläubigkeit und ohne lange Arbeit mit ihnen gelingt es nicht, ihren Zustand zu „öffnen“. Der „**geschlossene Zustand**“ ist typisch für Menschen, die keine Alternativen zu ihrer Lebensweise sehen. Sie nehmen ihre Beschränkungen nicht wahr, deswegen wollen sie auch nichts an ihrem Existenzmodell ändern.

Erinnert das nicht an etwas?

Die Ukraine wurde schließlich auch aufgeteilt. Niemand sollte sich von der Einheitlichkeit personalisierter Facebook-Meldungen täuschen lassen. Schon allein deshalb, weil in der hiesigen Tradition die beste Kommunikationsstrategie der Ausschluss ist. Und selbst wenn er nicht missbraucht wird, führt das Fehlen von Likes für Posts von „Andersdenkenden“ dazu, dass sie im sozialen Netzwerk nicht mehr angezeigt werden. Im Endeffekt wird Facebook in einzelne Lakunen aufgespalten, die einander nicht überschneiden.

Die Bewohner jeder Lakune betrachten sich als Mainstream, als einzig mögliches Bild der Weltwahrnehmung. Sie sammeln sich thematisch einheitliche Medienberichte an und errichten dadurch Festungsmauern um ihre Agenda. Sie lesen ausschließlich ihre eigenen Meinungsmacher und ignorieren die anderen. Und nur soziologische Befragungen schaffen es manchmal, ihnen die Augen zu öffnen für den Grad der (Ir-)Relevanz ihrer Weltauffassung.

Das Kriterium der Angemessenheit ist im Grunde die Fähigkeit des Menschen, sich selbst nicht als Norm zu begreifen. Aber selbst, wenn man das Land anhand soziologischer Befragungen beurteilt, kann man erkennen, dass sich die Bürger der Ukraine in die drei Gruppen aufteilen, die von den Forschern beschrieben wurden.

Im Land gibt es den „offenen Zustand“. Diejenigen, die Reformen und Veränderungen wollen. Die, deren Potenzial nicht durch Ungläubigkeit und Depressionen auf null gesetzt ist. Diejenigen, die zur Investition von eigener Zeit und eigenem Geld in das Land bereit sind. Diejenigen, die ihre Augen weit offen haben und Veränderungen als Prozess begreifen, bei dem sowohl Rückschläge als auch Vorwärtsbewegung möglich sind, das Endergebnis aber von der Anzahl der Gewichte abhängt, die auf jede dieser Waagschalen gelegt werden.

Dieses Empfinden ist den Menschen im zweiten Zustand abhanden gekommen. Diejenigen, die meinen, dass sie es aus eigenem Erleben besser wissen. Diejenigen, deren persönliche Erfahrung allzu traumatisierend war. Sie wurden davon in Ungläubigkeit und Verzweiflung gestürzt. Ihr Blickfeld hat sich auf den unmittelbaren Familienkreis

verengt, sie sehen keine Möglichkeit, irgendetwas zu beeinflussen, was jenseits davon liegt. Eine Art Tragödie des „kleinen Mannes“. Aber die „Kleinheit“ bezeichnet nicht mehr seine tatsächlichen Ressourcen, sondern sein Weltbild.

Man darf diese Menschen nicht als hoffnungslose Fälle sehen. Sie können sogar die Reihen derjenigen im ersten Zustand ergänzen. Dafür brauchen sie aber Beispiele gerade solcher „success stories“, die ihre eigene traumatische Erfahrung aufwiegen könnten. Die sie von ihrem eigenen Potenzial überzeugen könnten. Und davon, dass sie mehr können, als sie zu glauben gewohnt sind.

Darin unterscheiden sie sich von der dritten Gruppe. Denn die Vertreter des „geschlossenen Zustands“ sind nicht nach der Zukunft oder der Gegenwart, sondern nach der Vergangenheit ausgerichtet. Sie können weder ihre Lage noch die Gründe, warum sie sich in ihr befinden, reflektieren.

Im Unterschied zur ersten Gruppe sind sie nicht bereit, ihr Potenzial zu erkennen. Im Unterschied zur zweiten wollen sie nicht Rechenschaft über die Schwächen des Vergangenen ablegen. Es ist für sie mitunter einfacher, den Mythos ihrer selbst zu leben. Oder die Kränkung, die bekanntermaßen eine der stärksten mentalen Drogen ist. Denn sie ermöglicht es dir, weiße Kleidung zu tragen und alle anderen für Ausgeburten der Hölle zu halten.

Diese Menschen zu verändern ist ausgesprochen schwierig. Anders als die zweite Gruppe haben sie nicht das Stadium erreicht, in dem man das Problem und den eigenen Anteil an ihm erkennt. Sie sind nicht bereit, allgemeine Aufgaben anzugehen, weil sie sie nicht sehen.

Die Rezepte aus der Wirtschaft sind pragmatisch. Die erste Gruppe stärken. Die zweite Gruppe rekrutieren. Den potenziellen Schaden durch die dritte Gruppe minimalisieren. Manchmal unterscheidet sich die Leitung eines Unternehmens kaum vom Regieren eines Staates, nicht wahr?

7. Oktober 2017 // **Pawel Kasarin**

Quelle: [Ukrainskaja Prawda](#)

Übersetzerin: [Yvonne Pörzgen](#) — Wörter: 812

Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Deutschland Sie dürfen:

- das Werk vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen
- Bearbeitungen des Werkes anfertigen

Zu den folgenden Bedingungen:

Namensnennung. Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen (wodurch aber nicht der Eindruck entstehen darf, Sie oder die Nutzung des Werkes durch Sie würden entlohnt).

Keine kommerzielle Nutzung. Dieses Werk darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.

Weitergabe unter gleichen Bedingungen. Wenn Sie dieses Werk bearbeiten oder in anderer Weise umgestalten, verändern oder als Grundlage für ein anderes Werk verwenden, dürfen Sie das neu entstandene Werk nur unter Verwendung von Lizenzbedingungen weitergeben, die mit denen dieses Lizenzvertrages identisch oder vergleichbar sind.

- Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter welche dieses Werk fällt, mitteilen. Am Einfachsten ist es, einen Link auf diese Seite einzubinden.
- Jede der vorgenannten Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die Einwilligung des Rechteinhabers dazu erhalten.
- Diese Lizenz lässt die Urheberpersönlichkeitsrechte unberührt.

Haftungsausschluss

Die Commons Deed ist kein Lizenzvertrag. Sie ist lediglich ein Referenztext, der den zugrundeliegenden Lizenzvertrag übersichtlich und in allgemeinverständlicher Sprache wiedergibt. Die Deed selbst entfaltet keine juristische Wirkung und erscheint im eigentlichen Lizenzvertrag nicht.

Creative Commons ist keine Rechtsanwalts-gesellschaft und leistet keine Rechtsberatung. Die Weitergabe und Verlinkung des Commons Deeds führt zu keinem Mandatsverhältnis.

Die gesetzlichen Schranken des Urheberrechts bleiben hiervon unberührt.

Die Commons Deed ist eine Zusammenfassung des Lizenzvertrags in allgemeinverständlicher Sprache.