

Manifest

des

gemeinnützigen Vereins „TURNOSPERO e.V.“ („TSO“)
(„TURNOSPERO Manifest“)

1 Versionsangaben

Laufende Nummer: 1

Stand: initiales Manifest, als Anlage zur Satzung bei der Gründung des Vereins

Geltungsdauer: Bis zur Ablösung durch ein neueres Manifest auf Basis eines Beschlusses der Mitgliederversammlung (siehe §2 Ziffer 5 in Verbindung mit §12 Ziffer 5 der Vereinssatzung).

2 Vorbemerkung zur Version 1

Diese Version 1 habe ich weitgehend alleine erarbeitet. Der Perfektionist in mir hat hohe Ansprüche an dieses Manifest und es war notwendig, ihn in die Schranken zu weisen. Denn andernfalls würde er vielleicht noch in 30 Jahren an diesem Manifest schreiben und wäre TURNOSPERO immer noch nicht gegründet. In der Tat sind es bislang mehr als 20 Jahre, die in dem zusammenlaufen, was hier in dieser Version 1 vorliegt.

Mit Sicherheit gibt es Verbesserungsbedarf: Mitunter ein wenig, mitunter viel. Mitunter ist er mir nicht bekannt, mitunter schon (das ist der besonders schwierige Fall für den Perfektionisten in mir).

Mit der konkreten und auf die Gründung von TURNOSPERO ausgerichteten Arbeit habe ich vor zwei oder drei Jahren begonnen, ich weiß es nicht mehr genau. In meinem Geist existiert eine sehr lebendige Vision zu allen Projekten und allen Tätigkeiten und auch dazu, wie groß und damit heilsam diese Initiative werden kann. Das wird aber nur funktionieren, wenn ich irgendwann „das Manifest verlasse“ (zumindest diese Version 1), frei nach Leonardo da Vinci (glaube ich), der anmerkte, dass man ein Kunstwerk niemals fertigstellen könne, sondern es einfach irgendwann verlassen muss.

Und so verlasse ich diese Version 1 des Manifests von TURNOSPERO, im Wissen darum, um wieviel besser es noch sein könnte und wie unvollständig und holprig es das widerspiegelt, was sich in mir als Vision entwickelt hat.

Es sei mir verziehen und zugleich sei die Einladung ausgesprochen, nicht nur an TURNOSPERO, sondern auch an der kontinuierlichen Verbesserung dieses Manifests

mitzuwirken.¹ Gemeinsam sind wir um Größenordnungen schlauer als ich es alleine jemals sein könnte. Und dieser Satz ist Teil der Quintessenz von TURNOSPERO, ein Teil, der sich im Inneren fast aller Projekten und Tätigkeiten befindet.

Auch wenn ich dieses Manifest im ersten Schritt nun alleine geschrieben habe, habe ich es natürlich nicht alleine geschrieben. Mitgeschrieben haben alle Menschen, die mit ihren Texten, ihren Filmen, ihren Musikstücken, ihrer Lehrtätigkeit, ihren Taten, ihren Gesprächen mit mir und und und – alle Menschen, die mich neben meinen eigenen Aktivitäten zu dem Menschen machen, der ich heute bin und mich dazu brachten, TURNOSPERO ins Leben zu rufen und dieses Manifest zu schreiben. Würde man es mit einer Danksagung so ernst meinen, sie auch auf mittelbare wichtige Einflüsse auszudehnen, dann wäre sie mit Leichtigkeit um ein Vielfaches umfangreicher als der jeweilige Text, für dessen Entstehung man damit Dank zum Ausdruck bringen möchte.

Schließlich: immer wieder muss ich mich selbst an eine meiner Einschätzung nach gleichermaßen geniale und weise wie auch triviale Aussage von Douglas Adams erinnern: „Start anywhere and improve from there.“ Also, auf geht's, ich mach mich nackig.

Günther Lehner, November 2019

3 Einleitung

Dieses Manifest ist als Grundlagendokument des Vereins „TURNOSPERO e.V.“ (in weiterer Folge kurz „TURNOSPERO“) inklusive aller daraus resultierenden Aktivitäten zu sehen. Es wird von der Mitgliederversammlung beschlossen und erläutert bzw. ergänzt das Bekenntnis zu den Zielen und Aktivitäten des Vereins, wie sie in der Satzung und im „Projekt- und Tätigkeitsverzeichnis“ festgelegt sind.

Zunächst widmet das Manifest sich der Frage, warum wir TURNOSPERO ins Leben gerufen haben und was die Gesamtziele dieser Initiative sind.

Im Anschluss daran wird erläutert, auf welche Weise wir im Rahmen von TURNOSPERO arbeiten und welche Wirkmechanismen wir zur Erreichung unserer Ziele identifiziert haben.

Und schließlich gehen wir darauf ein, was wir im Rahmen von TURNOSPERO konkret tun und tun werden.

Wir arbeiten uns in diesem Manifest also in der Reihenfolge „Warum?“, „Wie?“ und „Was?“ vor. Warum machen wir das?

¹ In der Tat ist das sogar schon vorweggenommen, denn im Text wird häufig „wir“ verwendet. Dieses „Wir“ bezieht sich aber nicht nur auf die Autorenschaft, sondern auch auf das „Wir“ der Vereinsmitglieder.

Die Antwort darauf ist eine Gegenfrage: Warum nicht? Denn ist das nicht die naheliegende, natürliche Vorgehensweise, mit dem „Warum“ und dem „Wie“ zu beginnen und erst danach zu erörtern, welches „Was“ (Produkte) dem „Warum“ (Daseinszweck) und dem „Wie“ (Prinzipien und Einflussfaktoren) entspricht?²

Das „Was“ ist bei TURNOSPERO nicht Ausgangspunkt oder gar Selbstzweck, sondern vielmehr nur der Weg, der angelegt und beschritten wird, um sich der Erfüllung des tieferen Sinnes, des Daseinszweckes zu nähern. Die Prinzipien, Einflussfaktoren und anderen Aspekte, die gemeinsam das „Wie“ bilden, geben dabei die Rahmenbedingungen zur Anlegung und Beschreitung dieses Weges vor.

Das „Warum“ von TURNOSPERO ist also viel mehr als ein „Mission Statement“, wie man es heutzutage bei Organisationen häufig findet - und häufig aus den falschen Gründen: Nämlich als nachgelagerte und mitunter nicht einmal stimmige Rechtfertigung für ein feststehendes und allein auf die Erzielung von möglichst hohen Finanzgewinnen ausgerichtetes „Was“. Oder als ein sinnentleerter Sinn, dem das reale Geschehen schon lange nicht mehr entspricht.

Das „Warum“ von TURNOSPERO ist ein authentisches Warum: Die Allem zugrundeliegende Antriebskraft und das Ziel, dem die Initiative stets entgegenstrebt. Es ist die Inspiration für die Menschen, die an TURNOSPERO mitwirken und es ist zugleich der Polarstern für unsere Navigation, um regelmäßig zu überprüfen, ob wir uns noch auf dem richtigen Kurs befinden.³

In Anlehnung an eine bekannte Aussage über das Wesen der Wissenschaft, stellt dieses Manifest den gegenwärtigen Stand des Irrtums seiner Verfasser*Innen dar. Dies ist in einem positiven, evolutionären Sinne zu verstehen.

Vor diesem Hintergrund ist das vorliegende Manifest zu lesen und zu verstehen. Als ein sich im Entwurfsstadium befindlicher Startpunkt für ein Gemeinschaftsvorhaben, welches letztlich auch nur gemeinschaftlich gelingen kann. Denn im evolutionär organisierten Kollektiv sind wir schlauer als einzeln.

² In unserem Privatleben sind das „Warum“ und „Wie“ häufig derart grundlegend, dass wir uns dessen gar nicht bewusst sind. Betrachten wir also das „Was“ im frei bestimmbaren Teil unseres Lebens, dann stellen wir fest, dass diesem „Was“ so gut wie immer ein als originäre Antriebskraft wirkendes „Warum“, also ein Sinn, zugrunde liegt und wir im Rahmen unseres „Wie“, unserer Prinzipien und Überzeugungen, handeln, um dieses „Was“ zu bewirken. Es mag sein, dass dies nicht immer zutrifft. Das kann unterschiedliche Gründe haben, deren Erörterung den Rahmen dieser Einleitung bei weitem sprengen würde. In diesem Fall besinne man sich auf Aktivitäten, die man in seinem Leben als bereichernd wahrnimmt und wiederhole diese Analyse.

³ Falls diese Vorgehensweise seltsam erscheint oder man anzweifelt, ob damit eine tragfähige, nachhaltig erfolgreiche Organisation aufgebaut werden kann, so sei auf das Buch „Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone To Take Action“ von Simon Sinek verwiesen.

4 Warum TURNOSPERO?

In diesem Kapitel gehen wir der Frage nach, warum es die Initiative TURNOSPERO gibt, was also ihr Daseinszweck ist. Dieser Daseinszweck hat mehrere Aspekte, einige davon behandeln wir in den folgenden Abschnitten.

4.1 Herausforderungen der Menschheit im 21. Jahrhundert

Wir leben in einer ganz besonderen Zeit, die es in dieser Form in der Geschichte der Menschheit noch niemals gegeben hat. Es ist eine Zeit voller großer Widersprüche.

Soweit bekannt, waren unser Wissen und unsere (kollektiven) Fähigkeiten noch niemals so groß wie heute. Und sie wachsen täglich, sogar mit zunehmender Geschwindigkeit. Nach menschlichen Maßstäben scheinen wir die intelligentesten Lebewesen auf diesem Planeten zu sein.⁴

Soweit bekannt, waren unsere Probleme und deren negative Auswirkungen auf unseren Planeten und all seine Bewohner noch niemals so groß wie heute. Und auch sie wachsen täglich, teilweise leider ebenfalls mit zunehmender Geschwindigkeit. Nach objektiven Maßstäben sind wir als Menschheit insgesamt leider der Dorftrottel im Amt des Bürgermeisters, der den Ast absägt, auf dem er in 150 Metern Höhe sitzt.⁵

Was knapp ist, nutzen wir in unserer Gesamtheit als Spezies Mensch allzu oft so, als ob es im Überfluss vorhanden wäre. Wir tun das zur Befriedigung kurzfristiger Bedürfnisse, ohne hinreichende Rücksicht auf systematische Zusammenhänge und langfristige Auswirkungen. Dieses Verhalten führt zu großen Schäden und zu Vernichtung.

Was im Überfluss vorhanden ist oder sein könnte, wird allzu oft künstlich verknappt, etwa zur Maximierung von Finanzgewinnen, aus machtpolitischen Gründen oder zur Erzielung von Finanzgewinnen in Bereichen, die bei vernünftiger Betrachtung als „natürliche Not-for-Profit Bereiche“ anzusehen sind. Auch dieses Verhalten führt zu großen Schäden und zu Vernichtung.

Wir als Menschheit wissen all das seit Jahrzehnten, dennoch wurde die Lage insgesamt bislang immer brisanter. Wenn wir nicht schnell und grundlegend Vieles ändern, werden wir uns mit Katastrophen unvorstellbaren Ausmaßes konfrontiert sehen.

Viele Menschen und von ihnen gebildete Organisationen haben damit begonnen, sich den großen Herausforderungen unserer Zeit zu stellen. Jeden Tag werden es mehr.

⁴ Und wir sind dabei, in Form moderner Informationstechnologie und künstlicher Intelligenz dieses Potenzial vielleicht noch um Größenordnungen zu erhöhen.

⁵ Die in der vorherigen Fußnote erwähnte Potenzialerhöhung kann auch einen noch größeren Dorftrottel aus uns machen oder uns gar auslöschen, wenn wir keinen Weg finden, sie vernünftig weiter zu entwickeln und einzusetzen. Empfohlen hierzu zum Beispiel das Buch „Homo Deus“ von Yuval Noah Harari, oder, wenn man bei solch ernsten Themen auch lachen möchte, „Qualityland“ von Marc-Uwe Kling.

Bereits jetzt ist die Welt voller vielversprechender oder gar bewährter Lösungen, noch sind es aber zu wenige, sind sie zu wenig bekannt oder werden in zu geringem Ausmaß umgesetzt.

Doch warum ist das alles so? Liegt das am Menschen an sich und seiner Natur? Sind wir in Summe unabänderlich derart dumm? Sind wir in Summe gar böse? Liegt das an den Interessen einer kleinen Gruppe von Menschen? Liegt es am Verhalten der großen Masse, während kleine Gruppen versuchen, dem entgegenzuwirken? Oder haben wir es hauptsächlich mit Systemfehlern zu tun, zwischen denen es obendrein auch noch zu positiven Rückkopplungen kommt?⁶

Es ist schwierig und aufwändig, diese Fragen zu beantworten. Teilweise wird diesen Fragen im Rahmen dieses Manifestes nachgegangen, ganz wesentlich ist es aber eines der Projekte von TURNOSPERO, welches der Suche nach Ursachen und vor allem Lösungen gewidmet ist, beginnend mit einer Bestandsaufnahme: "THE COOKBOOK"⁷.

Seit Beginn der Industrialisierung hat der Mensch eine stark wachsende Hebelwirkung entwickelt, die ihm die Macht gibt, unseren Planeten und seine Biosphäre massiv zu beeinflussen. Die Menschheit insgesamt ist dabei häufig wie Goethes Zauberlehrling anzusehen, was eine Reihe von Ursachen hat.

Bedingt durch die Globalisierung wird überdies die Entstehung von riesigen Organisationen begünstigt, die für sich allein betrachtet bereits eine signifikante Hebelwirkung im oben beschriebenen Sinne haben. Dies führt wegen der vorherrschenden Organisations- und Führungsstrukturen dazu, dass wenige oder sogar einzelne Menschen diese Hebel bedienen können. Und es führt auch dazu, dass sich die Regierungen sogar großer Länder sich effektiv in der Geiselhaft der „Big Player“ der globalisierten Wirtschaft befinden. Entscheidungsträger sind heute in vielen Fällen auch räumlich weit von den Auswirkungen ihrer Entscheidungen getrennt, das hebt die menschliche Prosozialität und das menschliche Mitgefühl aus.

Ein weiterer wesentlicher Faktor besteht darin, dass der Mensch sehr schlecht darin ist, das Wesen der Exponentialfunktion zu verstehen⁸, sie spielt jedoch in vielen Bereichen eine große Rolle, in vom Menschen geschaffenen und in natürlichen Systemen.

⁶ Eine positive Rückkopplung ist in der Kybernetik eine schlechte Sache: Ein sich selbst regulierendes kybernetisches System kehrt bei Abweichungen vom Soll-Zustand von selbst zu diesem Soll-Zustand zurück, wie ein mit einem Thermostat geregeltes Heizungssystem. Diese automatische Stabilisierung wird durch sogenannte „negative Rückkopplungen“ bewirkt, sie „negieren“ die falsche Richtung, in die sich ein System begibt, wenn es sich aus seinem Soll-Zustand herausbewegt. Eine positive Rückkopplung ist ein sich selbst immer wieder anstachelnder Vorgang, der vom Soll-Zustand eines Systems wegführt.

⁷ Siehe dazu den Eintrag im aktuellen „Projekt- und Tätigkeitsverzeichnis“ von TURNOSPERO.

⁸ Vergleiche dazu die Geschichte, die man über den Erfinder des Schachspiels und den von ihm als Lektion für seinen Auftraggeber eingeforderten Lohn: Beginnend mit einem Reiskorn auf dem ersten Feld des Schachbretts, wollte er auf jedem weiteren Feld die doppelte Menge davon erhalten. Der Auftraggeber hielt das für einen geringen Lohn. Wie schätzen wir das ein? Selbst die mathematische Übersetzung davon

Der Mensch ist häufig auch sehr schlecht darin, mit (hoher) Komplexität umzugehen und hat zugleich aber in Form der heutigen Menschheit ein Maß an Systemkomplexität erschaffen, das von immenser Größe ist.

Das massive Artensterben und der Klimawandel sind nur zwei von sehr vielen Problemen, die nicht nur komplex sind, sondern über Wechselwirkungen auch eng miteinander verflochten, was die Komplexität insgesamt noch weiter erhöht. Was eine Lösung für ein Problem sein kann, kann an anderen Stellen große Probleme verursachen.

Im Laufe der letzten Jahrzehnte kristallisiert sich immer stärker ein Bild heraus, welches zeigt, dass die meisten unserer Probleme struktureller Natur sind und eben auch hoch komplex sowie mit vielen Wechselwirkungen untereinander.

Der Mensch hat sich selbst in eine Situation manövriert, in der die Auswirkungen seines individuellen und kollektiven Handelns sein Verständnis dieser Auswirkungen um mehrere Größenordnungen übersteigen kann.

Will man das überspitzt in einem Gleichnis darstellen, kann man sich ein Kleinkind vorstellen, das die Kontrolle über einen Schalter hat, mit dem es das gesamte Nuklearwaffenarsenal der Erde mittels einer einfachen Handbewegung abfeuern kann und diesen Schalter für den Lichtschalter der Toilette hält, die es dringend aufsuchen muss.

Doch das muss nicht so sein. Wir können es schaffen, unsere kollektive Intelligenz deutlich zu erhöhen und dabei aus ihr eine "kollektiv-ganzheitliche" Intelligenz zu machen. Oder bildlich formuliert: Wir können es schaffen, aus dem Säugling einen Erwachsenen zu machen und aus dem Schalter wirklich den Lichtschalter für die Toilette.

Aber wie?

Um diese Probleme lösen zu können, müssen wir in viel stärkerem Maße Komplexität in unsere Lösungsansätze bringen, müssen wir die wesentlichen Strukturen unter Berücksichtigung dessen anpassen.

Es ist anzunehmen, dass es immer Partikularinteressen geben wird und dass der Mensch immer Fehlentscheidungen treffen wird. Eine gelingende Lösungsstrategie hat die wesentlichen Strukturen so anzupassen, dass sie „fit“ genug werden, um damit und auch mit anderen Risikofaktoren hinreichend gut umgehen zu können.

Denn übersetzt und interpretiert man Darwins „survival of the fittest“ korrekt, dann ist es die Anpassungsfähigkeit an die Umweltbedingungen und im Falle des Menschen

bleibt für die meisten von uns sehr abstrakt und nicht begreifbar: 2⁶³. Das sind 9.223.372.040.000.000.000 Reiskörner, in Worten: Neun Trillionen oder neun Millionen Millionen Millionen.

vielleicht erstmalig auch deren gelungene aktive Gestaltung, die das Überleben der eigenen Spezies sichern.

Machen wir uns nichts vor: Die gegenwärtige Menschheit bedroht nicht nur das Überleben vieler noch verbleibender anderer Spezies, sondern in signifikantem Maße auch ihr eigenes Überleben, unter anderem auch durch die Verursachung des gegenwärtigen Artensterbens. Man kann das nicht hören wollen und das wäre eine nachvollziehbare Reaktion – allein, das ändert nichts an den Tatsachen und funktioniert ebenso wenig wie das „seh ich dich nicht, siehst du mich nicht“, wie man es von kleinen Kindern kennt.⁹

Ein erfolgreicher Wandel und eine wirksame Absicherung der damit erreichten Ergebnisse ist ein Weg, der aus sehr vielen Schritten besteht, einige große, viele kleine und sehr viele sehr kleine Schritte. Diese kollektive Evolution ist es, zu der wir mit TURNOSPERO beitragen, ihre Förderung ist ein wesentlicher Aspekt des Daseinszwecks unserer Initiative.

4.2 Über die Verwechslung von Komplexität und Kompliziertheit

Ein ganz wesentlicher Faktor für die gegenwärtige Situation der Menschheit ist die systematische Verwechslung von Komplexität und Kompliziertheit bzw. die regelmäßig bewusste Ausblendung von Komplexität zugunsten von Kompliziertheit. Der Mensch macht systematisch den Fehler, komplexe Sachverhalte so zu behandeln, als ob sie kompliziert wären.

Warum macht der Mensch diesen Fehler?

Vereinfachend dargestellt, ist ein Sachverhalt kompliziert, wenn er voll und ganz mit eindeutigen Regeln beschrieben werden kann. Angewendet auf eine Lösung bedeutet das: Es gibt einen klar definierten Input und einen eindeutig berechenbaren Output, weil wir alle Faktoren, die den Output beeinflussen, kennen und im Falle von selbst erzeugten Lösungen auch gestalten und steuern können. Der ganze Weg vom Input zum Output ist also bekannt.

Ein Sachverhalt ist komplex, wenn dies nicht der Fall ist. Erstaunlicherweise ist es allerdings mitunter möglich, einen gewünschten Output selbst bei Komplexität erreichen zu können, ohne genau zu wissen, was im Detail dabei geschieht.¹⁰

⁹ Und falls man das nicht hören möchte, hier die Einladung zur an sich selbst gestellten Frage, warum man es nicht hören mag. Möchte man den Untergang? Oder verspürt man eine derart große Ohnmacht, dass man die Realität aus Selbstschutz verweigert? Falls es die Ohnmacht sein sollte, dann ist diese nicht begründet, denn selbst sehr große Veränderungen in der Geschichte der Menschheit lassen sich letztlich stets auf eine kleine Gruppe von Personen oder gar eine Person zurückführen.

¹⁰ Ein praktisches Beispiel hierfür sind die sich noch im Entwicklungsstadium befindlichen Quantencomputer. Die Schaltkreise herkömmlicher Computer sind mittlerweile so klein, dass man sie nicht mehr wesentlich kleiner machen kann, ohne in den Bereich von Quanteneffekten zu gelangen. Aus

Vielleicht beunruhigt uns das, weil es in Bezug auf uns als Individuum und auf den jeweiligen gegenwärtigen Moment scheinbar nicht anwendbar und uns damit fremd ist.¹¹

Der Übergang zwischen Kompliziertheit und Komplexität ist in der Praxis fließend und es hängt von der Definition von Toleranzbereichen für die gewünschten Ergebnisse, von Umfang und Art der Ergebnismessung sowie auch von der gewählten Betrachtungsebene ab, ob man einen Sachverhalt zurecht im Rahmen einer Vereinfachung als kompliziert ansehen kann, obwohl er komplex ist.

Die Reduktion von Komplexität ist ein bedeutender Vorgang, ein „Trick“, den die Menschheit seit langer Zeit verwendet, in letztlich allen Bereichen: in der Wissenschaft, beim Bau von Artefakten, im eigenen Leben und dessen Einordnung in der Welt, in der Religion et cetera. Damit lässt sich die Welt (teilweise wirklich, oft nur scheinbar) besser verstehen und handhaben. Damit beschäftigt man einen rationalen Verstand, der alles verstehen möchte. Damit vermeidet man schlechte Gefühle, denn sich mit Komplexität abzufinden, kann eine sehr hohe, mitunter zu hohe emotionale Herausforderung sein.

Bei der Würdigung dieser auch als Reduktionismus bezeichneten Vorgehensweise darf aber nicht vergessen werden, dass die Komplexität dabei nicht wirklich reduziert wird, sondern dies nur eine von uns getroffene Annahme ist. Diese Annahme kann vielfach auch zulässig sein, allzu oft ist sie es aber nicht, besonders dann, wenn es um praktische Lösungen geht und nicht um wissenschaftliche Erkenntnisse.

Zur Veranschaulichung ein Witz: Ein Chemiker, ein Physiker und ein Volkswirt stranden auf einer einsamen Insel. Es gibt dort keine als Nahrung nutzbaren Lebensformen, doch zum Glück wurde mit den drei Männern auch eine große Kiste angespült, die hunderte von Konservendosen enthält. Die Freude über diese Entdeckung währt nur kurz, denn rasch stellt sich heraus, dass kein Dosenöffner zur Verfügung steht. Sofort beginnen die drei Männer damit, nach einer Lösung für dieses Problem zu suchen. Der Physiker und

derzeitiger Sicht ist der nächste große Schritt bei Hardware nur möglich, wenn man diese Quanteneffekte nutzt. Prozessoren, die das tun, gibt es schon, die sind aber noch nicht besonders leistungsfähig. Es handelt sich aber um komplexe Prozessoren: Wir wissen nicht, was genau in ihnen geschieht, wenn sie ein Ergebnis berechnen – und dennoch gelingt es uns, sie das tun zu lassen.

¹¹ Doch auch wir als Einzelpersonen sind komplexe Systeme und keine komplizierten Maschinen, ganz besonders auch in Hinblick auf unser „Ich“, denn es ist das Resultat einer unvorstellbar großen Anzahl von Vorgängen, die häufig zyklisch sind und dazu führen, dass dieses „Ich“ in keinem Augenblick unseres Lebens eine Konstante ist, sondern sich in sehr vielen sehr kleinen Schritten stetig selbst erneuert. Von diesem Vorgang bekommen wir im Regelfall nur selten etwas mit, er lässt sich jedoch gut beobachten, wenn man darauf achtet. Die Schwierigkeit, Gewohnheiten zu verändern, hat genau damit zu tun und das Verändern einiger Gewohnheiten und die genaue Selbstbeobachtung, wie sich dadurch das „Ich“ im Laufe der Zeit auf teilweise unerwartete Weise verändert, ist ein gutes Beispiel dafür, wie man allmählich begreifen kann, was das „Ich“ ist, wie es stets neu entsteht und dass dieses Vorgehen auch in der Natur anderer komplexer Systeme liegt. Und im Ergebnis beruhigt es: Ändere Kleinigkeiten in die richtige Richtung, schaffe Rahmenbedingungen und es entwickelt sich daraus ganz von alleine eine viel größere Wirkung.

der Chemiker prüfen die zur Verfügung stehenden Ressourcen, im Wechselspiel erarbeiten sie in ihrem eigenen Fachgebiet und auch gemeinsam Ideen dazu, wie man die Dosen öffnen könne. Der Volkswirt schaut einige Minuten nachdenklich zu und bittet die beiden anderen Männer dann um ihre Aufmerksamkeit, denn er habe die Lösung gefunden. Gespannt wenden sich der Chemiker und der Physiker dem Volkswirt zu. Dieser beginnt zu sprechen: „Nehmen wir an, wir hätten einen Dosenöffner...“

Das ist plakativ und mag in einem nicht glaubwürdigen Maße dumm wirken. Dennoch, allzu oft machen wir Menschen genau das. So lange wir als Menschheit nicht die Macht hatten, unseren gesamten Planeten und das darauf befindliche Leben zu bedrohen, hatte das nicht die immens hohe Bedeutung, die es heute hat.

Ein weiterer Aspekt des Daseinszwecks von TURNOSPERO besteht darin, den Menschen eine bessere Handhabung von Komplexität zu ermöglichen. Dies beginnt damit, Komplexität erkennen und anerkennen zu können. Und es geht damit weiter, ein deutlich besseres Urteilsvermögen darüber zu entwickeln, in welchen Fällen eine Komplexitätsreduktion sinnvoll ist und unser Handeln entsprechend auszurichten.

4.3 Die Welt ist voller Lösungen

Die Welt ist bereits voller Lösungen oder Lösungsansätze für viele unserer großen Probleme. Wenn man sich nur einige Tage lang intensiv mit der Suche nach solchen Lösungen beschäftigt, wird man rasch und in großem Umfang fündig. Einige Menschen im Umfeld von TURNOSPERO beschäftigen sich teilweise schon seit Jahrzehnten mit den großen Problemen der Menschheit und mit Lösungen dafür. Wir beobachten dabei, dass...

- ...erfolgreich umgesetzte Lösungen häufig zu wenig bekannt sind
- ...vielversprechende Lösungsansätze nicht hinreichend stark weiterentwickelt werden, aus unterschiedlichen Gründen
- ...Menschen und Organisationen in gleichen oder miteinander verbundenen Disziplinen an ähnlichen Lösungen arbeiten, ohne miteinander vernetzt zu sein oder überhaupt voneinander zu wissen
- ...Menschen und Organisationen sich aus unterschiedlichen Perspektiven, d.h. u.a. in unterschiedlichen Disziplinen, mit ähnlichen Problemstellungen auseinandersetzen, ohne miteinander vernetzt zu sein oder überhaupt voneinander zu wissen
- ...funktionierende Lösungen sich nicht oder nicht schnell genug verbreiten, selbst dann nicht, wenn sie in einem Land bereits vollumfänglich angewendet werden
- ...es Widerstand gegen die Anerkennung oder Verbreitung von Lösungen gibt, wenn es hinreichend stark vertretene Partikularinteressen gibt, deren Ziele und Motivation im Widerspruch stehen zum notwendigen Wandel

Ein weiterer Daseinszweck von TURNOSPERO ist, zur Verbesserung dieser Situation beizutragen.

4.4 Gesamtziele – Wendepunkt und Wohlstand

TURNOSPERO ist ein Kunstwort, das sich aus zwei Wörtern der Sprache Esperanto zusammensetzt:

- Turnopunkto, das bedeutet „Wendepunkt“
- Prospero, das bedeutet „Wohlstand“

Im Folgenden gehen wir näher darauf ein, was wir im Kontext von TURNOSPERO und diesen Begriffen verstehen und wir erläutern ihre Zusammenführung in das Kunstwort TURNOSPERO.

Im Rahmen des notwendigen Wandels gibt es keinen singulären Wendepunkt, der objektiv definiert und gemessen werden kann. Es gibt eine Vielzahl von Wendepunkten, die mehr oder minder bedeutend sind und deren Kontext sehr unterschiedlich sein kann. In ihrer Gesamtwirkung ergeben diese Wendepunkte so etwas Ähnliches wie einen Gesamt Wendepunkt. Wenn überhaupt, dann werden wir aber erst in der Rückschau dazu in der Lage sein, ihm nachzuspüren, falls wir das überhaupt wollen werden.

Wir beschäftigen uns mit der komplexen Vielzahl: Wir tragen dazu bei, dass es günstigere Rahmenbedingungen für das Erreichen von Wendepunkten gibt, die für den notwendigen Wandel erforderlich sind.

Doch Wende wohin? Kann man ein allgemein gültiges Zielbild für die Menschheit definieren, mit dem die Mehrheit der Menschen sich auch noch identifiziert? Kann man die Identifikation damit einfordern? Wann ist man angekommen? Wie geht es danach weiter?

Das sind schwierige Fragen, auf die wir in diesem Rahmen keine Antworten geben können.¹² Was wir tun können, ist unsere Haltung dazu vorzustellen. Das machen wir weiter unten in diesem Abschnitt.

Für uns auch unter diese „Wendepunkte“ fallen generell Impulse der Erneuerung, der Innovation. Auch dazu mehr unten im soeben erwähnten Abschnitt.

Wohlstand kann auf sehr unterschiedliche Weise definiert werden. Wir verstehen ihn im Sinne des englischen Verbs „to prosper“ als einen Zustand, in dem etwas gedeiht und floriert.

Was gedeihen und florieren soll ist das Leben auf diesem Planeten, einschließlich des Menschen. Es handelt sich um eine Erhöhung des Gemeinwohls im Sinne von

¹² Sehr gute Antworten finden sich beispielsweise in den Büchern von Stephen R. Covey zu den von ihm zusammengefassten „7 habits of highly effective people“.

sogenannten „Pareto-Verbesserungen“¹³, wobei die Definition des Gemeinwohls die gesamte Biosphäre umfasst, nicht nur unsere eigene Spezies. Unser Verständnis ist wie folgt: Die menschlichen Gesellschaften sollen so sein, dass...

- ...der Mensch möglichst friedlich mit den anderen Lebensformen koexistiert
- ...der Mensch die Ressourcen dieses Planeten nur in einem Maße nutzt, das man langfristig aufrechterhalten kann
- ...der Mensch nach besten Kräften die von ihm verursachten Schäden an unserer Biosphäre repariert oder deren Selbstreparatur begünstigt

Wir wollen, dass jeder Mensch in gesundem Maße und bei fairer Kompensation einer sinnstiftenden Beschäftigung nachgehen kann, im Idealfall seiner Berufung.

Wir wollen, dass Überfluss gerne geteilt und Knappes wie auch alles Lebendige mit Respekt und Weisheit behandelt wird.

Wir wollen, dass der Mensch sich selbst artgerecht hält. Artgerecht heißt auch naturgerecht. Das schließt Technologie nicht aus, ganz im Gegenteil. Der Mensch ist von Natur aus ein Tier, das von Artefakten abhängig ist, die es selbst herstellt.

Wir wollen, dass alle Menschen auf sinnvolle und gesunde Weise ihrem Spieltrieb folgen können. Das Spiel ist ein wichtiger Bestandteil der menschlichen Existenz und hat viele Funktionen, auch im Erwachsenenalter. Überdies ist es praktisch allgegenwärtig, auch wenn dies vielfach nicht bemerkt wird.

Wir wollen, dass jeder Mensch das Recht auf Gesundheit von Körper, Verstand und Geist hat. Und basierend darauf seiner grundsätzlich prosozialen Natur entsprechend denkt und handelt.

Wir wollen, dass jeder Mensch stets über einen klaren Geist und ein großes Herz verfügen kann. Denn Beides ist seine Natur.

All das anzustreben: Dies ist der Grund, warum es TURNOSPERO gibt.

Zusammengefasst halten wir als unseren Daseinszweck fest:

„Als Mitwirkende bei TURNOSPERO ist unser Handeln motiviert vom Wunsch, dass der Mensch sein volles Potential entfaltet, das er als prosoziales, mitfühlendes und intelligentes Lebewesen hat. Der Mensch soll dieses Potential nutzen, um das Gemeinwohl der Biosphäre zu erhöhen, um friedliche, mitweltschützende, nachhaltige und gerechte Wohlstandsgesellschaften zu errichten und zu bewahren.“

¹³ Eine Erklärung findet sich unten im entsprechenden Abschnitt. Vereinfacht dargestellt ist eine Pareto-Verbesserung eine Zustandsverbesserung in einem System, ohne dass dabei der Zustand einer anderen Systemkomponente verschlechtert wird.

5 Wie machen wir es?

Nach der Beantwortung der Frage „Warum TURNOSPERO?“, d.h. nach der Festlegung unseres Daseinszwecks, stellt sich nun die Frage, wie wir diesem Daseinszweck entsprechen. Dies ist die Ebene unserer Prinzipien und jener Einflussfaktoren, die wir im Rahmen unserer Tätigkeit berücksichtigen. Die folgenden Abschnitte erheben nicht den Anspruch einer vollständigen Auseinandersetzung damit, wir gehen lediglich auf ausgewählte Aspekte ein und auch das nur so detailliert, wie wir es im Rahmen dieses Manifests als sinnvoll ansehen.

5.1 Die Förderung kollektiver Evolution

Viele unserer Probleme als Menschheit resultieren aus problematischen Strukturen. Sie sind durch bestimmte Rahmenbedingungen entstanden. Sie reproduzieren sich laufend, auf Basis ihrer selbst und auf Basis ihrer Rahmenbedingungen. Das geschieht auch, wenn sie von außen betrachtet stabil und unveränderbar wirken.¹⁴

Häufig gibt es eine Vielzahl von Rahmenbedingungen, die für die Entstehung und Reproduktion von Strukturen relevant sind. Und es gibt eine Vielzahl von Wechselwirkungen:

- Zwischen Rahmenbedingungen und Rahmenbedingungen
- Zwischen Struktur und Struktur
- Zwischen Wechselwirkungen und Wechselwirkungen
- Zwischen allen möglichen Konstellationen dieser Parameter

Rasch erreicht eine Struktur hohe Komplexität, häufig sehr hohe Komplexität.

Dadurch entsteht mehr oder weniger viel Resilienz, also eine Widerstandskraft, die der Veränderung einer Struktur entgegenwirkt.

Ist ein Wandel dieser Struktur notwendig, ist diese Resilienz also ein Hindernis, das es zu überwinden gilt.

Ist der Wandel vollzogen, ist die Widerstandskraft ein Segen, denn sie stabilisiert auch das, was mit dem Wandel erreicht wurde.

Wie verändert man Strukturen wirksam und zugleich effizient? Indem die Strukturen sich selbst verändern, auf emergente Weise.

¹⁴ Es sei an die Fußnote weiter oben zum „Ich“ erinnert. Die Realität ist auch nur ein Apfelmännchen, ein Romanesco, eine derartige komplexe Konstruktion aus Fraktalen, das man die Fraktale oft nicht sehen kann.

Wie bringt man Strukturen dazu, sich selbst auf emergente Weise zu verändern? Indem man in vielen, meist kleinen Schritten die Rahmenbedingungen verändert, aus denen Strukturen sich laufend reproduzieren und sich ansonsten auf die Emergenz verlässt.

Auf diese Weise findet Evolution statt.

Wie unterscheidet sich diese Evolution von einer Revolution?

Bei einer Revolution wird eine Struktur schockartig drastisch verändert oder sogar zerstört. Bei mehr oder minder gleichbleibenden Rahmenbedingungen inklusive deren Wechselwirkungen, wird zwangsläufig wieder eine in ihrem Wesen mehr oder minder gleiche Struktur folgen - auf emergente Weise. Sie mag anders aussehen oder anders genannt werden, in ihrer Essenz wird sich nicht viel verändert haben. Das zeigte sich in der Geschichte der Menschheit wieder und immer wieder. Wir kennen sogar eine Redewendung dafür: „Alter Wein in neuen Schläuchen.“

Wie unterscheidet sich diese Evolution von einer Reform, die auf Technokratie und/oder einem mechanistischen Weltbild beruht?

Bei einer derartigen Reform werden komplexe Probleme oft auf eine Weise adressiert, bei der man unterstellt, dass es sich um komplizierte Probleme handeln würde.

Worin besteht der Unterschied zwischen Kompliziertheit und Komplexität?

Ist etwas kompliziert, so kann man es verstehen. Einem bestimmten Input steht ein bestimmter Output gegenüber und man versteht, wie aus dem Input der Output wird. Es gibt also ein Programm, das aus einem nachvollziehbaren "Code" besteht.

Ist etwas komplex, so kann man es nicht gänzlich verstehen. Mitunter kann man es gar nicht verstehen - und dennoch in gar nicht so wenigen Fällen bei einem bestimmten Input eine mehr oder weniger vorhersagbare Bandbreite an Outputs erhalten. Was dazwischen geschieht, kann sogar gänzlich im Dunkeln bleiben.

Der Mensch ist sehr anfällig dafür, Komplexität mit Kompliziertheit zu verwechseln, was sich auf vielfältige Weise äußert, nicht zuletzt in der Wissenschaft. Reduktionismus, mechanistisch motivierte Paradigmen, Occam's Razor¹⁵ etc etc.

Wenn es darum geht, etwas zu erforschen, etwas begreifen zu wollen, dann ist dabei der Reduktionismus ein wichtiges, vielfach aber nicht hinreichendes Hilfsmittel. Und

¹⁵ Als Occam's Razor wird eine Denkweise bezeichnet, die bei Vorhandensein unterschiedlicher Erklärungsansätze stets den einfachsten Ansatz vorzieht. Also die Umsetzung der Redewendung „Warum kompliziert, wenn's auch einfach geht?“. Das mag mitunter durchaus angemessen und vernünftig sein, es darf aber nicht zum Dogma werden – schon gar nicht, wenn man es nicht mit „kompliziert“ zu tun hat, sondern mit „komplex“.

man darf ihn nicht zum Herrscher über den eigenen Erkenntnisprozess machen, er muss ein Kniff bleiben, der dann zum Einsatz kommt, wenn es nicht anders geht.

Wenn es darum geht, Strukturen zu gestalten, zu verändern und zu steuern, dann kann Reduktionismus rasch zur Ursache extremer Fehlentscheidungen werden.

Noch ein Beispiel für Kompliziertheit und Komplexität: Die Newtonsche Mechanik steht für Kompliziertheit. Die Quantenmechanik steht für Komplexität.

Die Newtonsche Mechanik ist eine Näherung, ein Spezialfall - und bei einfachen, in ihrer Natur "technischen" Problemstellungen wunderbar dafür geeignet, um diese zu lösen. Würde man versuchen, damit Probleme zu lösen, zu deren Lösung eine adäquate Berücksichtigung der Quantenmechanik erforderlich ist, so scheitert man.

Ein Beispiel mit hoher Praxisrelevanz zeigt sich seit einigen Jahren in der Informationstechnologie¹⁶: Die Schaltkreise sind so klein geworden, dass es zu quantenmechanischen Effekten kommt. Um dieses natürliche Hindernis zu überwinden, etwa für eine deutliche Leistungssteigerung bei der Suche in extrem großen Datenbanken oder bei der Faktorisierung großer Zahlen, wurde mit der Entwicklung von Quantencomputern begonnen. Sie bauen auf das Superpositionsprinzip sowie auf die Quantenverschränkung und somit auf Komplexität.

Übertragen wir das einmal auf die Lösung eines Puzzles, damit haben die meisten von uns eigene Erfahrungen.

In noch zu vielen Fällen verhalten wir Menschen uns so, als ob unsere großen Probleme die uns bekannten "Newtonschen Puzzles" wären: Mit einer festen Anzahl unveränderlicher Puzzleteilchen, also mit einem komplizierten Problem, für dessen Lösung vorab feste Regeln definiert werden können, bei voller Kenntnis über deren Bedeutung und Auswirkungen auf das Ergebnis. Es gibt unterschiedliche, mehr oder weniger wirksame Methoden, so ein Puzzle zu lösen.

Viele unserer großen Probleme sind im übertragenen Sinne aber "quantenmechanische Puzzles", die aus einer immens hohen, sich laufend verändernden Zahl von Puzzleteilchen bestehen, deren Form und deren aufgedrucktes Bild sich ebenfalls laufend verändern, teilweise auch simultan zu Änderungen, die wir selbst an Puzzleteilchen vornehmen und sehr häufig dann, wenn wir sie beobachten. Wie soll man so ein Puzzle lösen? Die uns bekannten Methoden versagen, was sich auch dann nicht ändert, wenn wir ihr Versagen ignorieren oder es immer wieder mit diesen Methoden versuchen. Was würde geschehen, wenn die Lösungsansätze selbst komplexer werden würden? In welche Richtung könnte ein komplexer Lösungsansatz in diesem Gedankenexperiment gehen? Welche Ideen hast du dazu? Wir haben keine

¹⁶ Falls du die diesbezügliche Fußnote oben schon gelesen hast, dann sei dir auf die Schulter geklopft und Dank für dein Verständnis dafür ausgesprochen, dass das hier im Haupttext noch einmal auftaucht.

überprüfbareren Ideen, aber zum Glück haben wir es mit anderen Problemstellungen zu tun, für die es vielfach konkrete Ansätze für Komplexität in den Lösungen gibt.

Der Kybernetiker Ross Ashby hat das Gesetz von der erforderlichen Varietät formuliert: *„Ein System, welches ein anderes steuert, kann umso mehr Störungen in dem Steuerungsprozess ausgleichen, je größer seine eigene Handlungsvarietät ist.“*

Je höher die innere Komplexität eines Lösungsansatzes ist, desto besser eignet er sich dafür, ein komplexes Problem zu lösen. Und genau so funktioniert auch Evolution, indem über eine Kombination von Vielfalt in Form vieler kleiner Anpassungen und Reproduktion (= „Iteration“) dynamisch jene Lösungen erarbeitet werden, die im Zeitablauf „fit for survival“ sind und bleiben.

Evolution ist zur positiven Veränderung von problematischen komplexen Strukturen stark überlegen und die gute Nachricht ist, dass sie sich fördern lässt. Wir Menschen werden immer schlauer und besser darin, auf diese Weise zu agieren und der Emergenz ihren Raum zu lassen. Das vollzieht sich parallel in vielen unterschiedlichen Teilbereichen.

Könnte man die heutigen Erfahrungen und Fähigkeiten zur Entwicklung komplexer Lösungen mit einem Fingerschnipp der gesamten Menschheit vermitteln und einen Zeitsprung in die nicht allzu ferne Zukunft machen, dann würde man diese Menschheit nicht wiedererkennen - in einem überaus positiven Sinne. Kann man aber nicht.

Was wir machen können: Dazu beitragen, dass sich das derzeitige einschlägige Wissen und die Erfahrungen Schritt für Schritt verbreiten. Dazu beitragen, dass Schritt für Schritt die Rahmenbedingungen verbessert werden, um die Wahrscheinlichkeit für positive emergente Entwicklungen zu erhöhen und ihnen jenen Raum und jene Zeit zu ermöglichen, die sie benötigen. Das "quantenmechanische Puzzle" setzt sich von selbst zusammen, ohne unser Zutun - aber nicht nur einmal, sondern laufend, es iteriert praktisch vor sich hin. Was unser Zutun mehr oder minder stark beeinflusst, ist lediglich, was auf dem zusammengesetzten Puzzle zu sehen ist.

TURNOSPERO ist Teil dieser "kollektiven Evolution". Mit unseren Projekten und Tätigkeiten tragen wir dazu bei, die Rahmenbedingungen zu verbessern, Schritt für Schritt günstige Bedingungen zu schaffen für den notwendigen, sich selbst vollziehenden Wandel und seine laufende Selbsterneuerung. TURNOSPERO bietet keine fertigen Lösungen, keine Ideologien oder Dogmen an. TURNOSPERO erleichtert den Menschen die Schritte, die sie selbst auf diesem Weg zu gehen haben.

5.2 Die zyklische Arbeitsweise sowie die Bereiche TURNOPUNKTO und PROSPERO

Als „Iteration“ bezeichnet man einen Prozess, der durch Wiederholung gleicher oder ähnlicher Prozessschritte Ergebnisse produziert, die sich im Zeitablauf verändern,

mitunter als Annäherung an eine gewünschte Lösung oder ohne Vorgabe einer bestimmten Lösung, die man damit erreichen möchte. Dieser Begriff wird unter anderem in der Mathematik, in der Informationstechnologie und in agilen Methoden verwendet.

Wendet man sie richtig an, dann sind agile Methoden bei komplexen Problemstellungen sehr wirksam. Das liegt unter anderem daran, dass am Ende einer Iteration eine kritische Würdigung der erzielten Ergebnisse und eine Rückschau auf den Prozess selbst stattfindet, um den Prozess kontinuierlich zu verbessern und bei jeder Iteration auch zu prüfen, ob sich die Zielsetzung verändert hat und man noch auf dem richtigen Weg ist. Dieses Denken und Handeln in Zyklen hat viele positive Auswirkungen und lässt sich in vielen Bereichen anwenden.¹⁷

Auch moderne Organisationsformen, die sich besser zur Handhabung von Komplexität eignen als die derzeit noch vorherrschende pyramidale Hierarchie, nutzen die Vorteile dieses zyklischen Vorgehens. Da wir TURNOSPERO als kollegial geführte Kreisorganisation betreiben, arbeiten auch wir auf diese Weise.

Wie oben bereits erwähnt, setzt sich das Wort TURNOSPERO aus zwei Wörtern der Sprache Esperanto zusammen. Diese beiden Wörter sind die Bezeichnungen für die beiden strategischen Bereiche von TURNOSPERO.

Die beiden Bereiche sind eng miteinander verwoben, sie sind wie Yin und Yang zu verstehen, sie streben in ewiger gegenseitiger Modulierung nach einem Gleichgewicht, gemeinsam bewirken sie damit jene Evolution, die dem Daseinszweck und den Prinzipien von TURNOSPERO entspricht. Damit ist dem zyklischen Ansatz noch ein weiterer Aspekt hinzugefügt, für den es in dieser ausdrücklichen Form bislang kaum Erfahrungswerte gibt.

In der praktischen Umsetzung bedeutet dies, dass diese beiden Bereiche organisational verankert sein werden, in Form von strategischen Bereichen wie oben erwähnt, aber auch in Form von Rollen.

5.2.1 TURNOPUNKTO

„Turnopunkto“ bedeutet Wendepunkt und steht zusammengefasst dafür, fortlaufend innovative Projektideen zu entwickeln und zu implementieren, die mit dem Daseinszweck und der Arbeitsweise von TURNOSPERO im Einklang stehen.

Bei tendenzieller Betrachtung entspricht TURNOPUNKTO eher:

- dem männlichen Prinzip, einer Kraft, die mit Feuer und Wind symbolisiert werden kann und die stets voranschreitet, Neues erschaffen möchte

¹⁷ Bei „The Flow“ und einigen Methoden, auf denen „The Flow“ aufsetzt, sind solche Zyklen ein wesentlicher Bestandteil und Voraussetzung dafür, dass sie funktionieren.

- der positiven Rückkopplung
- der Katharsis, also einem „heilsamen Schock“
- der Revolution
- der Mutation im Rahmen der Evolution
- dem Bau von Windmühlen, wenn der Wind der Veränderung bläst

5.2.2 PROSPERO

„Prospero“ bedeutet Wohlstand und steht zusammengefasst dafür, Projekte nach deren Implementierung in den laufenden Betrieb zu übernehmen, um sie zu verwalten, zu bewahren und auf nachhaltige Weise wachsen zu lassen.

Bei tendenzieller Betrachtung entspricht PROSPERO eher:

- dem weiblichen Prinzip, einer Kraft, die mit Wasser und Erde symbolisiert werden kann und die bewahrt, nährt und gedeihen lässt
- der negativen Rückkopplung
- der sanften Heilung
- der Reform
- der Reproduktion im Rahmen der Evolution
- dem Bau von Mauern, wenn der Sturm der Zerstörung wütet

5.2.2.1 TURNOPUNKTO & PROSPERO

Plakativ kann man das auf folgende Weise zusammenbringen:

- Wir bauen Windmühlen, wenn der Wind der Veränderung bläst und es richtig ist, Windmühlen zu bauen.
- Wir bauen Mauern, wenn der Sturm der Zerstörung wütet und es richtig ist, Mauern zu bauen.
- Wir haben die Kraft, den Wind der Veränderung entstehen zu lassen, wenn es notwendig ist.
- Wir haben die Weisheit, den Sturm der Zerstörung vom Wind der Veränderung zu unterscheiden.

5.3 Gemeinnützigkeit und Unabhängigkeit

TURNOSPERO startet als gemeinnütziger eingetragener Verein in Deutschland und wird so lange wie möglich diese Rechtsform beibehalten. Von der Gemeinnützigkeit wird niemals abgegangen werden, es kann in der Zukunft aber aus rechtlichen Gründen notwendig sein, zusätzlich gemeinnützige Kapitalgesellschaften zu gründen oder den Verein in eine gemeinnützige Kapitalgesellschaft umzuwandeln.

Die aus den einzelnen Projekten resultierenden Produkte und sonstigen Ergebnisse sollen, soweit sinnvoll und umsetzbar, Eigentum der Allgemeinheit sein.

Wir halten es für entscheidend, dass TURNOSPERO so rasch wie möglich finanziell unabhängig wird, entweder durch entsprechend hohe Spenden oder durch einen „Crowdsale“ von Crypto Token oder durch das Erlangen von Tragfähigkeit auf Basis der eigenen Tätigkeiten.

Auch soll TURNOSPERO nicht von einzelnen Menschen abhängig sein und somit im Laufe der Zeit eine organisationale Resilienz gegen das Ausscheiden einzelner Menschen oder ganzer Kreise¹⁸ entwickeln.

5.4 TURNOSPERO und die Gemeinwohlökonomie

Wir streben nach Maximierung unseres Beitrages zum Gemeinwohl und nicht nach Maximierung eines Finanzgewinns. Dies drückt sich bereits in der formalen Gemeinnützigkeit von TURNOSPERO aus, aber auch in der Beteiligung an der Bewegung zur „Gemeinwohlökonomie“. TURNOSPERO wird regelmäßig Gemeinwohlbilanzen erstellen und wird danach streben, an Weiterentwicklung und Verbreitung der Gemeinwohlökonomie mitzuwirken.¹⁹

5.5 TURNOSPERO als kollegial geführte Kreisorganisation

Wir verstehen uns als evolutionäre Organisation²⁰, entwickeln uns kontinuierlich weiter und fördern aktiv die Verbreitung und Entwicklung evolutionärer Organisationen.

Als angestrebte Organisationsform haben wir die „kollegial geführte Kreisorganisation“ gewählt, dabei orientieren wir uns am von Bernd Oesterreich und Claudia Schröder entwickelten und in ihren Büchern vorgestellten Modell.

Auf dem Weg zur Errichtung einer kollegial geführten Kreisorganisation kann es erforderlich sein, dies über einen oder mehrere Zwischenschritte zu erreichen, beispielsweise Teilbereiche, die klassisch pyramidal organisiert sind oder soziokratische Strukturen.

5.6 Wesentliche Einflussfaktoren und Prinzipien für unsere Projekte und Tätigkeiten

Diese Faktoren und Prinzipien haben nach unserem Verständnis wesentlichen Einfluss darauf, wie unsere Strukturen beschaffen sind und wie sie sich im Zeitablauf entwickeln. Sie sind nicht immer klar voneinander abgrenzbar und stehen in mehr oder minder starker Wechselwirkung zueinander.

¹⁸ Siehe dazu den Abschnitt zur kollegial geführten Kreisorganisation unten.

¹⁹ Siehe dazu „Die Gemeinwohlökonomie“ von Christian Felber.

²⁰ Siehe dazu „Reinventing Organizations visuell: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“ von Frederic Laloux.

Ihre Beschreibung erfordert ein gewisses Maß an Reduktionismus, d.h. Ausblendung der Komplexität, die eigentlich ihr Wesen ist. So gut wie möglich und sinnvoll berücksichtigen wir sie bei unseren Projekten und Tätigkeiten, wobei wir dies auf eine Weise machen, welche die ihnen allenfalls innewohnende Komplexität so gut es geht berücksichtigt.

Unsere Herausforderung besteht darin, eine Arbeitsweise zu finden und erfolgreich umzusetzen, die sicherstellt, dass wir diese sowie andere in Hinblick auf unsere Ziele relevanten Einflussfaktoren systematisch auf angemessene und hinreichende Weise berücksichtigen.

5.6.1 Die drei Grundprinzipien

Bei unseren Projekten und Tätigkeiten streben wir stets das Optimum an. Das Optimum befindet sich in der Schnittmenge, die sich aus der balancierten und iterativen Optimierung von Nutzwert, Verwendbarkeit und Realisierbarkeit ergibt.

Um das zu erreichen, haben wir drei Grundprinzipien oder sogar „Postulate“ definiert, an denen wir uns orientieren.

5.6.1.1 *KISS Excellently*

"So einfach wie möglich, aber nicht einfacher."

Das forderte Albert Einstein einmal, ich weiß weder den genauen Wortlaut noch den Kontext dieser Aussage, doch das spielt keine Rolle.

Ein früherer Chef von mir sagte mal: "Keep it stupidly simple" - die sich daraus ergebende tolle Abkürzung lautet "Kiss", womit ein Teil der Überschrift dieses Abschnittes erklärt ist.

Bleibt nun noch das "Excellently": Die Produkte sollen exzellent sein, trotz und teilweise sogar wegen des "Einfachkeits-Kusses". Exzellent sind sie dann, wenn sie den Anwender während des Kennenlernprozesses mehrfach im positiven Sinne aus den Latschen kippen lassen und der dabei entstehende exzellente Ersteindruck gekommen ist, um zu bleiben.

Dieser Grundsatz gilt gleichermaßen für Design, User Experience und Funktionalität. Und er lässt sich auch auf analoge Methoden und auf Veranstaltungen anwenden.

5.6.1.2 *Imm²*

"Imm²" steht für "Immediate Immersion" und bedeutet:

Bei allen Produkten muss es möglich sein, ohne Vorwissen gleich loszulegen.

Es muss sofort Spaß machen, mit einer Software oder einer Methode zu arbeiten, oder an einem Seminar teilzunehmen.

Und jedes Produkt muss rasch einen Mehrwert für den Anwender erzeugen.

5.6.1.3 *Smart Gamification*

Nicht nur Kinder spielen gerne, sondern auch Erwachsene. Das Spiel erfüllt viele wichtigen Funktionen.

Ich halte daher Gamification für ein potenziell sehr mächtiges Werkzeug, welches auch in ernstesten Bereichen mit hoch positiver Wirkung zum Einsatz kommen kann, wenn man dies auf kluge Weise macht.

In unseren Produkten soll das Spiel auf die klügste Weise eingesetzt werden, die uns jeweils einfällt, wobei ausdrücklich auch auf spieltheoretische Aspekte geachtet wird.

5.6.2 Wesentliche Einflussfaktoren

Die meisten unserer Probleme sind systemischer Natur und lassen sich am besten systemisch lösen. Schafft man die bestmöglichen Strukturen und Voraussetzungen, dann wird sich die Menschheit ganz von alleine, aus freien Stücken wandeln, hin zu einer deutlich, hoffentlich hinreichend nachhaltigeren und damit tragfähigeren Version ihrer selbst.

Der Mensch bringt alle Voraussetzungen mit, um dies zu schaffen, nutzt und kombiniert diese Voraussetzungen derzeit aber noch nicht auf die richtige Weise.

Zur kontinuierlichen Verfolgung des Daseinszweckes von TURNOSPERO sowie zur erfolgreichen Umsetzung der Projekte und zum nachhaltig erfolgreichen laufenden Betrieb spielen die nachfolgend vorgestellten Stellhebel ebenfalls eine wichtige Rolle - insoweit sie in den einzelnen Projekten überhaupt anwendbar sind.

Diese Stellhebel beeinflussen sich mehr oder minder stark gegenseitig und somit ist ihre Bedienung stets ein Balanceakt, wobei dem Daseinszweck und den Grundprinzipien von TURNOSPERO zu entsprechen ist.

5.6.2.1 *„Ganzheitlich gesund“ werden und bleiben*

Wir haben bei TURNOSPERO ein positives Menschenbild, das wir als natürlichen Zustand der Spezies Mensch ansehen. Diesen natürlichen Zustand bezeichnen wir als „ganzheitlich gesund“, was die körperliche, geistige und seelische Gesundheit beinhaltet. Es gibt dabei keine feste Maßzahl, die uns zeigen würde, ab wann ein Mensch als ganzheitlich gesund anzusehen ist, zumal der Grad der ganzheitlichen Gesundheit ein komplexes, hoch differenziertes Gefüge ist, das auch vom jeweiligen Kontext abhängig ist, in dem man sich gerade befindet.

Einfacher ist es, aus dem Verhalten eines Menschen im jeweiligen Kontext abzuleiten, ob und in welchem Maße er in diesem Kontext als ganzheitlich gesund anzusehen ist. Zur Vereinfachung ist in weiterer Folge stets „ganzheitlich gesunder Mensch“ gemeint, wenn von „Mensch“ die Rede ist.

Wir sind davon überzeugt, dass jeder Mensch das Richtige tun möchte. Falls durch die Tätigkeit eines ganzheitlich gesunden Menschen etwas Schlimmes geschieht, dann ist dies keine Absicht, sondern es geschieht im Glauben daran, das Richtige zu tun.

Jeder Mensch möchte sich sinnstiftend beschäftigen. Kein Mensch möchte ausschließlich inaktiv sein, d.h. gar keiner Beschäftigung nachgehen. Der Wunsch nach sinnstiftender Beschäftigung liegt also in der Natur des Menschen.

Bietet sich dem Menschen somit die Möglichkeit, einer sinnstiftenden Beschäftigung nachzugehen und das auf eine Weise, dass die von ihm als richtig empfundenen Handlungen tatsächlich als richtig einzustufen sind, dann wird der Mensch diese Möglichkeit mit offenen Armen willkommen heißen.

5.6.2.2 *Förderung und Würdigung der Intuition als wichtiges Werkzeug im Umgang mit Komplexität*

Ziel: „Das Richtige“ besser erkennen und das eigene Handeln danach ausrichten.

Das "Richtige" absolut zu definieren ist wahnsinnig schwierig, weil komplex, also jenseits unserer Möglichkeiten. Über diverse Wege ist aber eine gute Näherung möglich und diese Näherung ist ebenfalls Ziel dieses Manifests, aber auch der Projekte und Tätigkeiten von TURNOSPERO insgesamt.

Der kategorische Imperativ von Kant kann bei der Beantwortung dieser Frage helfen²¹. Auch die beispielsweise von Stephen R. Covey vorgestellten und in unserem Projekt „(What) The Flow“ berücksichtigten 7 Wege. Und auch die eigene Intuition, das eigene Bauchgefühl.

5.6.2.3 *Die „kollektiv-ganzheitliche Intelligenz“ fördern und nutzen*

Ziel: Reduktion der „Implikationsblindheit“

Vorbemerkung: Viele der erörterten Stellhebel haben mit kollektiv-ganzheitlicher Intelligenz zu tun oder könnten vielleicht sogar unter sie subsumiert werden.

Die Maximierung der kollektiv-ganzheitlichen Intelligenz ist eine entscheidende Herausforderung im 21. Jahrhundert - das Kollektiv hat drei grundlegende Ausprägungen:

1. Gruppen, die ausschließlich aus biologischen Lebewesen bestehen
2. Gruppen, die nur aus künstlichen Intelligenzen bestehen
3. Gruppen, die aus biologischen Lebewesen und künstlichen Intelligenzen bestehen

²¹ "Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.", Immanuel Kant, Ausgabe der Preußischen Akademie der Wissenschaften, Berlin 1900 ff., AA IV, 420.

5.6.2.4 *Streben nach bestmöglicher persönlicher und kollektiver Weiterentwicklung*

5.6.2.5 *Komplexität erkennen und richtig handhaben*

5.6.2.6 *Emergenz*

Wikipedia

Die Emergenz (lateinisch emergere „Auftauchen“, „Herauskommen“, „Emporsteigen“) ist die Herausbildung von neuen Eigenschaften oder Strukturen eines Systems infolge des Zusammenspiels seiner Elemente. Dabei lassen sich die emergenten Eigenschaften des Systems nicht – oder jedenfalls nicht offensichtlich – auf Eigenschaften der Elemente zurückführen, die diese isoliert aufweisen. So wird in der Philosophie des Geistes von einigen Philosophen die Meinung vertreten, dass Bewusstsein eine emergente Eigenschaft des Gehirns sei. Emergente Phänomene werden jedoch auch in der Physik, Chemie, Biologie, Psychologie oder Soziologie beschrieben. Synonyme sind Übersummativität und Fulguration. Analog zur Ausbildung von Eigenschaften spricht man bei der Eliminierung von Eigenschaften von Submergenz.

5.6.2.7 *Berücksichtigung der Selbstähnlichkeit („Fraktalität“)*

„Verwandtschaft“ mit Iteration.

Viele von Euch haben vermutlich schon einmal die Visualisierung der sogenannten "Mandelbrot-Menge" gesehen, die häufig als "Apfelmännchen" bezeichnet wird.

(hier Grafik ergänzen)

Und wer von Euch kennt den Romanesco und hat dessen faszinierendes Äußeres bemerkt?

(hier Romanesco)

Und hoffentlich alle von Euch haben sich schon einmal einen Baum ganz genau angesehen.

(hier Baum ohne Blätter)

Schaut man genau hin, beobachtet man ein Strukturphänomen, das man überall in unserer Realität wiederfindet.

Das sowohl in der Natur (hier definiert als jener Teil der Realität, der uns als lebendig bekannt ist) als auch im Rest der von uns wahrnehmbaren Realität.

Es handelt sich um Strukturen, die sich in sich selbst wiederholen, vom Kleinen ins Große, vom Größten ins Kleinste.

Diese "Skaleninvarianz" bzw. Selbstähnlichkeit wird im Rahmen von Turnopunkto proaktiv berücksichtigt.

Denn fraktale Strukturen tragen zur Erhöhung der Resilienz bei: Die Fähigkeit, externe Störungen besser zu verkraften, nicht vollständig zu versagen und zum Ausgangszustand zurückzukehren.

Wikipedia (noch zu ändern):

Selbstähnlichkeit im engeren Sinne ist die Eigenschaft von Gegenständen, Körpern, Mengen oder geometrischen Objekten, in größeren Maßstäben (d. h. bei Vergrößerung) dieselben oder ähnliche Strukturen aufzuweisen wie im Anfangszustand. Diese Eigenschaft wird unter anderem von der fraktalen Geometrie untersucht, da fraktale Objekte eine hohe bzw. perfekte Selbstähnlichkeit aufweisen. Die Mandelbrot-Menge ist streng genommen und im Gegensatz zu häufig zu lesenden Meinungen nicht selbstähnlich: Im Prinzip kann man jedem Ausschnitt des Randes in jeder Vergrößerung bei genügender Auflösung ansehen, von welchem Punkt er stammt.

Im weiteren Sinne wird der Begriff auch in der Philosophie sowie den Sozial- und Naturwissenschaften verwendet, um grundsätzlich wiederkehrende, in sich selbst verschachtelte Strukturen zu bezeichnen.

Real existierende Beispiele wären z. B. die Verästelung von Blutgefäßen, Farnblättern oder Teile eines Blumenkohls (das wird bei der Sorte Romanesco sehr deutlich), die in einfacher Vergrößerung dem Blumenkohlkopf sehr ähnlich sind. Bei realen Beispielen lässt sich die Vergrößerung selbstverständlich nicht bis ins Unendliche fortsetzen, wie es bei idealen Objekten der Fall ist.

Auch beliebige Abbildungen der realen Welt weisen Selbstähnlichkeiten auf, die z. B. bei der fraktalen Bildkompression oder der fraktalen Tonkompression genutzt werden.

Die Rekurrenzen bezeichnen den Aufruf oder die Definition einer Funktion durch sich selbst, die demzufolge selbstähnlich sind.

Die Selbstähnlichkeit ist ein Phänomen, das oft in der Natur auftritt. Eine kennzeichnende Zahl für die immer wiederkehrende Selbstähnlichkeit ist der Goldene Schnitt.

Auch die Trajektorien eines Wiener-Prozesses sowie der gebrochenen Brownschen Bewegung sind selbstähnlich.

5.6.2.8 *Reduktion von negativen externen Effekten*

Wikipedia (noch zu ändern):

Als externen Effekt (auch Externalität) bezeichnet man in der Volkswirtschaftslehre die unkompensierten Auswirkungen ökonomischer Entscheidungen auf Unbeteiligte, also Auswirkungen, für die niemand bezahlt oder einen Ausgleich erhält.[1] Sie werden nicht in das Entscheidungskalkül des Verursachers einbezogen. Volkswirtschaftlich gesehen begründen sie eine Form von Marktversagen und können staatliche Interventionen notwendig werden lassen.

Negative externe Effekte werden auch als externe oder soziale Kosten, positive als externer Nutzen oder sozialer Ertrag bezeichnet. Extern heißt dabei, dass die Effekte (Nebenwirkungen) eines Verhaltens nicht (ausreichend) im Markt berücksichtigt werden. Der Begriff „externe Kosten“ wurde vor rund 100 Jahren von Arthur Cecil Pigou (1877–1959) in die Volkswirtschaftslehre eingeführt; in den 1950er Jahren legte Karl William Kapp eine umfangreiche Sammlung von empirischem Material vor.

Alternative Definition

Aus Sicht der neuen Institutionenökonomik ist eine ökonomische Entscheidung mit unkompensierten Auswirkungen auf Dritte zunächst als Interdependenz zu sehen. Ein externer Effekt liegt dann vor, wenn die Interdependenz im Rahmen des vorhandenen Ordnungsrahmens nicht in die Entscheidung miteinbezogen wird. Da die Schaffung eines Ordnungsrahmens als Staatsaufgabe gesehen wird, ist die Externalität vielmehr als Staatsversagen zu deuten. Bei dieser Definition ist also nicht nur die gegenseitige Beeinflussung relevant, sondern auch entscheidend, warum es zu dieser Interdependenz kommt.

5.6.2.9 Berücksichtigung agenturtheoretischer Probleme

Von Wikipedia:

Die Prinzipal-Agenten-Theorie, auch Prinzipal-Agent-Theorie beziehungsweise Agenturtheorie (teils auch Prinzipal-Agenten-Modell genannt) ist ein aus der Wirtschaftswissenschaft kommendes Modell der Neuen Institutionenökonomik. Diese Theorie ist aber auch in den Sozialwissenschaften Soziologie und Politikwissenschaft etabliert. Die Bezeichnung Prinzipal-Agent-Theorie leitet sich von der englischen Originalbezeichnung principal-agent theory und dem entsprechenden principal-agent problem ab. Das der Prinzipal-Agententheorie zugrundeliegende Problem wird als das Prinzipal-Agenten-Problem oder Prinzipal-Agenten-Dilemma bezeichnet.

Dabei bezeichnet Prinzipal den Auftraggeber und Agent den Beauftragten. Letzterer besitzt dabei normalerweise einen Wissensvorsprung (Informationsasymmetrie), der in

unterschiedlicher Weise entweder zu Gunsten oder Ungunsten des Prinzipals eingesetzt werden kann. Des Weiteren wird davon ausgegangen, dass die Interessen von Prinzipal und Agent nicht deckungsgleich sind. Die Theorie bietet ein Modell, um das Handeln von Menschen in einer Hierarchie zu erklären. Zudem trifft sie generelle Aussagen zur Gestaltung von Verträgen.

Auftretende Probleme

Überblick

Verschiedene Problemtypen können Störungen in der Beziehung zwischen Prinzipal und Agent auslösen. Deren Beseitigung lässt Agenturkosten entstehen. Diese setzen sich zusammen aus den Kosten für Signaling, Screening und dem verbleibenden Wohlfahrtsverlust zwischen bestmöglicher und bestehender Lösung. Diese Agenturkosten dürfen den bestehenden Wohlfahrtsverlust nicht überbieten, sonst wäre das Handeln der Parteien als ineffizient einzustufen. Die zwischen Prinzipal und Agent auftretenden Probleme lassen sich grob in Adverse Selektion, Moralisches Risiko und Hold-up kategorisieren.

Verborgene Eigenschaften

Ein erstes Problemfeld betrifft verborgene Eigenschaften (engl. hidden characteristics) und das daraus resultierende Risiko der adversen Selektion. Vor Vertragsabschluss (ex ante) ist der Agent dem Prinzipal unter Umständen relativ unbekannt. Der Prinzipal könnte aufgrund der fehlenden Kenntnis der Eigenschaften den falschen Bewerber als Agent gewählt haben. Um dem zu entgehen, muss der Agent eindeutige Signale senden, die von keinem schlechteren Mitbewerber imitiert werden können („Signaling“). Diese Signale sollen die Vertrauenswürdigkeit, Leistungsfähigkeit, Zugehörigkeit zu einem bestimmten Marktsegment, zu einer Subkultur mit gemeinsam geteilten Werten oder einer bestimmten Statusgruppe belegen. Signaling-Strategien sind oft aufwändig, ressourcenintensiv oder sogar verschwenderisch und damit scheinbar ökonomisch irrational. Dieses Verhalten kann jedoch unter den Bedingungen unvollständiger Information über den Markt, seine Akteure und deren Fähigkeiten mit den dadurch erreichbaren Vorteilen erklärt werden, z. B. mit der Reduzierung von Suchzeiten und -aufwand bei der Auswahl von Mitarbeitern.[2] Dazu dienen etwa Zertifikate.[3] Auch der Prinzipal kann dieses Informationsdefizit beheben, indem er ein sogenanntes „Screening“ durchführt (z. B. durch Auswahl in einem Assessment-Center).[4] Er selbst muss auch entsprechende Signale senden, um seine Attraktivität als Arbeitgeber darzustellen.

Eine weitere Lösung des Problems ergibt sich durch „Selbstselektion“, indem er dem Agenten mehrere Kontrakte vorlegt, zwischen denen der Agent aussuchen darf. Aus der

vom Agenten getroffenen Auswahl kann der Prinzipal einen Schluss über mögliche Strategien des Agenten ziehen.

Umgekehrt kann ein eigentlicher Agent an einen Prinzipal mit verborgenen Eigenschaften geraten. Ein Beispiel wäre die Beziehung zwischen einem Arbeitnehmer und einem Bauunternehmer, der ausländische Arbeiter nicht oder unvollständig entlohnt. In diesem Fall entsteht eine doppelte, gegeneinander gerichtete Prinzipal-Agent-Beziehung. Hinsichtlich der Art seiner Arbeit ist der Bauarbeiter ein Agent gegenüber dem Bauunternehmer (Prinzipal). Betrachtet man jedoch die Zahlungsverpflichtungen des Bauunternehmers, so ist dieser ein Agent gegenüber dem ausländischen Arbeiter. Der Bauunternehmer könnte dem ausländischen Bauarbeiter beispielsweise Informationen über den Anspruch auf einen Mindestlohn vorenthalten oder ihn anderweitig um seine ihm zustehende Bezahlung betrügen.

Verborgenes Handeln und verborgene Informationen

Bei den Problemtypen verborgenes Handeln (hidden action) und verborgene Information (hidden information) hingegen treten die Informationsasymmetrien erst ex post, also nach Vertragsabschluss und während der Vertragserfüllung auf. Hidden Action bedeutet, dass der Agent diskretionäre Spielräume hat, da der Prinzipal seine Handlungen nicht (vollständig) beobachten kann. Hidden Information liegt dagegen vor, wenn der Prinzipal zwar die Handlungen beobachten, deren Qualität aber (z. B. aufgrund mangelnder Fachkenntnis) nicht einschätzen kann.

In beiden Fällen besteht ein Moralisches Risiko. Das Problem gründet sich darin, dass der Prinzipal auch ex post nicht beurteilen kann, ob das Ergebnis durch qualifizierte Anstrengungen des Agenten erreicht wurde oder ob (beziehungsweise wie sehr) die Umweltzustände das Ergebnis beeinflusst haben.

Verborgene Absicht

Selbst wenn der Prinzipal Möglichkeiten hat, das Handeln des Agenten zu beobachten, also wenn kein verborgenes Handeln oder verborgene Information vorliegen, kann es in bestimmten Fällen immer noch zu Problemen dadurch kommen, dass der Prinzipal ex ante die Absichten des Agenten nicht kennt. Dies wird als verborgene Absicht (hidden intention) bezeichnet. In der Folge kann ein Hold-up-Problem auftreten.

Bei Austauschgütern können nur verborgene Eigenschaften ein Problem sein, bei Kontraktgütern dagegen stellen verborgene Information und verborgenes Handeln eine potenzielle Gefahr dar.

Optimierung bei asymmetrischen Informationen

Die Prinzipal-Agent-Theorie geht von asymmetrischen Informationen aus. Daher ist die beste Lösung, die im Falle symmetrischer Informationen theoretisch denkbar wäre, nicht gegeben. Geht man somit von asymmetrischen Informationen aus und werden die Informationsmängel nicht korrigiert, so kann nur eine drittbeste Lösung erreicht werden. Ziel muss es daher sein, bei den gegebenen Informationsmängeln dennoch wenigstens eine zweitbeste Lösung zu erzielen. Hierfür müssen jedoch Agenturkosten aufgebracht werden.

Lösungsmechanismen

Man versucht das Prinzipal-Agenten-Problem durch folgende Mechanismen abzuschwächen oder gar zu beheben:

Bürokratische Kontrolle (Hierarchie)

Informationssysteme (Controlling, Zeiterfassung, Meilensteine)

Anreize (Incentives, Prämien; siehe auch Anreizsystem)

Unternehmenskultur

Reputation

Vertrauen

Wirkungsvoll sind besonders Systeme, die dem Agenten einen Anreiz zum korrekten Verhalten geben. Durch eine erfolgsabhängige Entlohnung werden die Ziele des Agenten den Zielen des Prinzipals angeglichen. Dabei unterscheidet man mehrere Anreizsysteme:

Das „Alles-oder-nichts-Prinzip“, wobei der Agent nur für ein spezielles Ergebnis entlohnt wird

Pacht, wobei der Agent einen Fixbetrag an den Prinzipal abgibt und ggf. einen Überschuss behalten darf

Fixlohn, wobei der Agent unabhängig vom Ergebnis entlohnt wird (kein Anreiz)

Share Cropping, wobei der Gewinn zwischen Prinzipal und Agenten proportional geteilt wird.

Jedes der Systeme hat seine Stärken und Schwächen in Bezug auf Risiko-Verteilung, Anreizintensität und Steuerungswirkung.

Eine Unternehmenskultur kann zur Reduktion der Agenturkosten führen. Gemeinsamkeiten in Präferenzen, Werten, Zielen und Kompetenzen minimieren

Koordinationskosten. Dies erleichtert gegenseitige Abstimmung und Lernen. Die Effizienzaspekte dominieren, sie werden jedoch von der homogenen Kultur untergraben: Längerfristige Beziehungen rufen oft bei homogenen Kulturen transaktionspezifische Investitionen hervor, die Abhängigkeiten erhöhen und es erlauben, die Schwächeren auszunutzen und sich opportunistisch zu verhalten.

Reputation lässt sich als spezifisches Kapital deuten, das es zu verteidigen gilt, je mehr Möglichkeiten zum Opportunismus bestehen. Eine gute Reputation senkt den Anreiz zum opportunistischen Verhalten und aus diesem Grund verringert sie Informations- und Verhandlungskosten (ex ante).

5.6.2.10 Berücksichtigung der Spieltheorie

Aus Wikipedia

Die Spieltheorie ist eine mathematische Theorie, in der Entscheidungssituationen modelliert werden, in denen mehrere Beteiligte miteinander interagieren. Sie versucht dabei unter anderem, das rationale Entscheidungsverhalten in sozialen Konfliktsituationen davon abzuleiten. Die Spieltheorie ist originär ein Teilgebiet der Mathematik. Sie bedient mannigfaltige Anwendungsfelder.

In diesem Artikel wird die nicht-kooperative Spieltheorie behandelt, die von der kooperativen Spieltheorie zu unterscheiden ist. Unten finden sich einige Bemerkungen zu den Unterschieden.

Begriff und Abgrenzung

Ein Spiel im Sinne der Spieltheorie ist eine Entscheidungssituation mit mehreren Beteiligten, die sich mit ihren Entscheidungen gegenseitig beeinflussen. Im Unterschied zur klassischen Entscheidungstheorie modelliert diese Theorie also Situationen, in denen der Erfolg des Einzelnen nicht nur vom eigenen Handeln, sondern auch von dem anderer abhängt (interdependente Entscheidungssituation).

Der Begriff Spieltheorie (engl. game theory) entstand aus zuvor von den Begründern verwendeten Begriffsumschreibungen wie Theorie der Gesellschaftsspiele (1928)[1] bzw. theory of games (1944).[2] Obwohl bereits in den Publikationen von 1928 und 1944 ökonomische Anwendungen als primäre Zielsetzung formuliert wurden, befinden sich dort mehrfache Hinweise auf Implikationen für Gesellschaftsspiele wie Schach, das Bluffen beim Poker, Baccarat und das Signalisieren beim Bridge.[3][4] Auch späteren Autoren dienten Gesellschaftsspiele als Beispiele, etwa für John Forbes Nash in seiner Dissertation von 1950, in der er im Anschluss an einen Existenzbeweis für das nachfolgend nach ihm benannte Gleichgewicht als einfaches Beispiel eine Berechnung für ein Drei-Personen-Poker durchführte.[5] In späterer Zeit wurde im deutschen

Sprachraum wiederholt der Begriff Interaktive Entscheidungstheorie für treffender als Spieltheorie befunden. Aufgrund der weiten Verbreitung des Begriffs Spieltheorie konnten sich solche Vorschläge aber nicht durchsetzen.[6]

Der Begriff Spieltheorie taucht wiederum auch in anderen Gebieten der theoretischen Behandlung von Spielen auf – siehe Spielwissenschaft, Spielpädagogik, Ludologie oder Homo ludens.

Anwendung

Die Spieltheorie ist weniger eine zusammenhängende Theorie als mehr ein Satz von Analyseinstrumenten. Anwendungen findet die Spieltheorie vor allem im Operations Research, in den Wirtschaftswissenschaften (sowohl Volkswirtschaftslehre als auch Betriebswirtschaftslehre), in der Ökonomischen Analyse des Rechts (law and economics) als Teilbereich der Rechtswissenschaften, in der Politikwissenschaft, in der Soziologie, in der Psychologie, in der Informatik, in der linguistischen Textanalyse[7] und seit den 1980ern auch in der Biologie (insb. die evolutionäre Spieltheorie).

Kooperative vs. nicht kooperative Spieltheorie

Generell wird die nichtkooperative von der kooperativen Spieltheorie so unterschieden: Können die Spieler bindende Verträge abschließen, so spricht man von kooperativer Spieltheorie. Sind hingegen alle Verhaltensweisen (also auch eine mögliche Kooperation zwischen Spielern) self-enforcing, d. h., sie ergeben sich aus dem Eigeninteresse der Spieler, ohne dass bindende Verträge abgeschlossen werden können, so spricht man von nichtkooperativer Spieltheorie.

Kooperative Spieltheorie ist als axiomatische Theorie von Koalitionsfunktionen (charakteristischen Funktionen) aufzufassen und ist auszahlungsorientiert. Nichtkooperative Spieltheorie ist dagegen aktions- bzw. strategierorientiert. Die nichtkooperative Spieltheorie ist ein Teilgebiet der Mikroökonomik, während die kooperative Spieltheorie einen Theoriezweig eigener Art darstellt. Bekannte Konzepte der kooperativen Spieltheorie sind der Kern, die Shapley-Lösung und die Nash-Verhandlungslösung.

Die nichtkooperative Spieltheorie spielt in der universitären Lehre eine größere Rolle als die kooperative Spieltheorie. Es gibt viele Lehrbücher zur Spieltheorie und es gibt an Universitäten viele Veranstaltungen mit dem Titel Spieltheorie, in denen die kooperative Spieltheorie gar nicht oder nur am Rande behandelt wird. Obwohl die Nobelpreisträger Robert J. Aumann und John Forbes Nash Jr. beide entscheidende Beiträge zur kooperativen Spieltheorie geleistet haben, wurde der Preis vom Nobelpreiskomitee ausdrücklich für ihre Beiträge zur nichtkooperativen Spieltheorie vergeben.

Dennoch wird in der aktuellen Forschung weiterhin die kooperative Spieltheorie untersucht, und ein Großteil neuer spieltheoretischer wissenschaftlicher Artikel sind der kooperativen Spieltheorie zuzuordnen. Die weiterhin große Bedeutung der kooperativen Spieltheorie in der Forschung ist auch daran abzulesen, dass in der wissenschaftlichen Diskussion sehr präzise Forschungsfelder wie die Verhandlungstheorie und die Matching Theorie zu einem großen Teil mit den Mitteln der kooperativen Spieltheorie analysiert werden.

5.6.2.11 Berücksichtigung der Diffusionstheorie

Aus Wikipedia

Unter dem Begriff Diffusionstheorie werden in Fachgebieten wie der Soziologie, der Kommunikationswissenschaft oder der Betriebswirtschaft die theoretischen Konzepte der Diffusion und der Adoption zusammengefasst. Die Diffusionstheorie beschäftigt sich mit den Prozessen, die durch die Einführung und Verbreitung von Innovationen in einem sozialen System, wie dem des Marktes, ausgelöst werden. Als Innovation gelten dabei alle Ideen, Prozesse und Objekte, die für eine soziale Gruppe subjektiv als neu wahrgenommen werden. Dies kann z. B. auch Nachrichten umfassen.

5.6.2.12 Unterstützung bei der Handhabung von Exponentialfunktionen

5.6.2.13 Die „unsichtbare Hand“ Wirklichkeit werden lassen

Adam Smith, der "Adam und Schmidt" der Nationalökonomie, führte das Konzept der "unsichtbaren Hand" in unsere Denkmodelle ein. Diese "unsichtbare Hand" sorgt ihm zufolge dafür, dass die Verfolgung des Eigennutzens durch jeden Akteur in einem Wirtschaftssystem ganz automatisch dazu führt, dass der kollektive Nutzen und Wohlstand auf optimale Weise angestrebt werden würde.

Also: Ich habe alleine meine eigenen Interessen zu verfolgen. Das ist dann auf mystische, nicht näher erklärbare Weise zugleich das Beste, was ich zum Wohle Aller tun kann.

Das klingt nicht nur zu schön, um wahr zu sein. Es ist auch zu schön, um wahr zu sein - für diese Erkenntnis braucht man kein Studium der Ökonomie, sondern lediglich ein wenig Beobachtungsgabe und Denkvermögen.

Als ich Mitte der 1990er Jahre studierte, wurde mir das als einer der Grundbausteine der Ökonomie vermittelt, wie ein Axiom in der Mathematik oder ein Dogma in einer Ideologie. Ich fürchte, dass sich daran nichts geändert hat und dass dies nach wie vor so gelehrt wird. Als Basis für den Glauben an einen freien Markt als beste Form des Wirtschaftens, etwas, das es unter dem begrifflichen Deckmäntelchen jedoch ohnehin gar nicht gibt.

Dennoch behaupte ich: Die von Adam Smith postulierte "unsichtbare Hand" kann in genau der von ihm beschriebenen Weise existieren und funktionieren. Das aber eben nicht, weil sie sich alleine aus Naturgesetzen oder mystischen Mächten ergeben würde. Es ist an uns selbst, die "unsichtbare Hand" im Smithschen Sinne zu erschaffen, nämlich so, dass die Verfolgung der eigenen Interessen der Individuen automatisch dazu führt, dass die Interessen der Allgemeinheit verfolgt werden, wobei sich das freilich nicht auf die Spezies Mensch beschränken darf.

Doch wie geht das? Es gibt zwei entscheidende Einflussgrößen: Die Definition des Eigennutzens und die "Spielregeln" des gesellschaftlichen Zusammenlebens, differenziert nach den jeweiligen Bereichen, wobei die Wirtschaft einer der wichtigsten Bereiche ist. Diese beiden Einflussgrößen gilt es zeitgleich zu adressieren und auch von innen heraus, d.h. auf Basis von Erkenntnissen und Ideen möglichst vieler Akteure des Gesamtsystems, auf Basis einer deutlich höheren Nutzung unserer kollektiven Intelligenz.

Das erhöht sowohl die Qualität der als auch die Akzeptanz für die Ergebnisse. Die Herausforderung besteht im ersten Schritt darin, geeignete Strukturen, Abläufe und Anreize zu schaffen, durch welche die Akteure sich automatisch mehrheitlich in diese Richtung bewegen und durch welche die Anzahl der teilnehmenden Akteure automatisch stark wächst.

Ganz allgemein formuliert brauchen wir dazu in allen relevanten gesellschaftlichen Bereichen Systeme, die ihre theoretischen Gleichgewichtszustände jeweils dort haben, wo wir zum Wohle des Gesamtsystems Erde und unter bestmöglicher Nutzung unserer kollektiven Intelligenz das Optimum sehen. Und wir brauchen automatisierte negative Rückkopplungen, die dazu führen, dass die Systeme sich automatisch in Richtung Gleichgewicht bewegen, unser individuelles und kollektives Denken und Handeln also entsprechend beeinflussen.

5.6.2.14 Berücksichtigung der Informationsasymmetrie

Minimierung schädlicher Informationsasymmetrie und Maximierung nützlicher Informationsasymmetrie

5.6.2.15 Sicherstellung eines allgemeinen und uneingeschränkten Zugangs zu lösungsorientiertem Wissen

5.6.2.16 Verbesserung demokratischer Strukturen

Eisverkäufergleichnis, Medianwählerproblem, Plutokratie, direkte Demokratie

5.6.2.17 Streben nach „Pareto-Effizienz“ für das „System Erde“

Aus Wikipedia:

Pareto-Optima (rot) einer zweidimensionalen Wertemenge (blau). Eine solche Pareto-Front muss nicht durchgängig sein – sie kann Unterbrechungen haben.

Pareto-effiziente Güterbündel liegen auf der Produktionsmöglichkeitenkurve. Von keinem der beiden Güter kann eine zusätzliche Einheit hergestellt werden, soll die Produktion des anderen Gutes nicht eingeschränkt werden.

Ein Pareto-Optimum (auch Pareto-effizienter Zustand) ist ein Zustand, in dem es nicht möglich ist, eine (Ziel-)Eigenschaft zu verbessern, ohne zugleich eine andere verschlechtern zu müssen.

Das Pareto-Optimum ist nach dem Ökonomen und Soziologen Vilfredo Pareto (1848–1923) benannt.

Die Menge aller Pareto-Optima heißt auch Pareto-Menge (auch Pareto-Front). Das Pareto-Kriterium ist die Beurteilung, ob ein Zustand sich durch die Veränderung eines Zielwerts verbessert (Pareto-Superiorität), ohne auch nur einen anderen Zielwert verschlechtern zu müssen. Vilfredo Pareto bezog sich ursprünglich nicht auf Zielwerte/Eigenschaften/Kriterien (mitunter auch „Merkmale“ genannt), sondern auf Individuen. In Bezug auf Individuen kennzeichnet ein Pareto-optimaler (Pareto-effizienter) Zustand einen Zustand, bei dem es keine Möglichkeit gibt, ein Individuum besser zu stellen, ohne gleichzeitig ein anderes schlechter zu stellen.

Mathematisch ausgedrückt ist das n -Tupel $x=(x_{\{1\}},x_{\{2\}},\dots ,x_{\{n\}})$ ein Pareto-Optimum (hier: Maximum) einer Menge A von n -Tupeln, wenn es in A kein anderes n -Tupel gibt, das in allen Parametern mindestens so gut ist und in einem echt besser, d. h., falls es kein anderes n -Tupel $y=(y_{\{1\}},y_{\{2\}},\dots ,y_{\{n\}})$ in A gibt, so dass für alle $i=1,2,\dots ,n$ gilt: $y_{\{i\}}\geq x_{\{i\}}$ und für mindestens ein i gilt: $y_{\{i\}}>x_{\{i\}}$.

Das Lösen des Problems, Pareto-Optima zu finden, heißt Pareto-Optimierung.

In der Volkswirtschaftslehre bezeichnet ein Pareto-Optimum eine Ressourcenallokation mit der Eigenschaft, dass niemand besser gestellt werden kann, ohne dass ein anderer schlechter gestellt wird. Im einfachsten Fall einer Wirtschaft mit zwei Personen und zwei Gütern lassen sich die Pareto-Optima anhand der sogenannten Edgeworth-Box veranschaulichen. Pareto-Optimalität oder synonym Pareto-Effizienz kann damit als Abwesenheit von Verschwendung angesehen werden.

5.6.2.18 *Reduktion struktureller Gewalt*

5.6.2.19 *Förderung hochgradiger Vernetzung*

Erhöhung des Bewusstseins für ähnliche, mit den eigenen Projekten zusammenhängende Projekte und der daran beteiligten Menschen und Organisationen

Vereinfachung der Vernetzung und Zusammenarbeit mit diesen Menschen und Organisationen

Förderung von interdisziplinärer Arbeit und intelligenter Abbau von Schranken zwischen professionellen Teilnehmern und Amateuren

Bestmögliche Abbildung und dynamische Berücksichtigung von Wechselwirkungen durch entsprechende Modelle.

5.6.2.20 *Förderung der Selbstorganisation*

U.a. durch TIP und unsere eigene Organisationsform, aber auch auf andere Weise

5.6.2.21 *Künstliche Intelligenz*

Was ist künstliche Intelligenz?

Welche Einsatzmöglichkeiten gibt es grundsätzlich?

Welche Rolle kann künstliche Intelligenz für Turnospéro spielen?

Einige potenziell relevante Einsatzgebiete für künstliche Intelligenz:

1. Unterstützung bei der Planung von Aufgaben und Projekten
2. Unterstützung bei der Umstellung von Gewohnheiten
3. Unterstützung bei der Vernetzung von inhaltlich miteinander in Verbindung stehenden Daten

5.6.2.22 *Blockchain Technologie*

Optimaler Einsatz von vertrauensfreien Transaktionen

War der Begriff "Blockchain" vor gar nicht langer Zeit nur einem vergleichsweise kleinen Kreis von IT-Interessierten bekannt, so findet er immer häufiger Eingang in die Mainstreammedien. Das, oder aber zumindest der Begriff "Bitcoin".

Was ist die Blockchain-Technologie?[Hier Definition aus Blockchain Basics ergänzen

Günther Lehner, 30.11.17, 21:12]

Welche Funktionen kann sie grundsätzlich erfüllen? [Hier aus "The Business Blockchain" ergänzen

Günther Lehner, 30.11.17, 21:13]

Welche Rolle spielt die Technologie für Turnospero?

Einige potenziell relevante Einsatzgebiete der Blockchain Technologie:

- Teilhabe an Eigentum und wirtschaftlichem Erfolg der Projekte
- Micro Payments, etwa für die am tatsächlichen Gebrauch gemessenen Verwendung entgeltlicher Funktionen
- Maximale Datensicherheit (Schutz vor unautorisiertem Zugriff sowie vor Verlust)
- Schutz von geistigem Eigentum durch sicheren, mit Zeitstempel versehenem Nachweis von (kollektiver) Urheberschaft und Existenz
- Monetäre Anreize für rasches Wachstum der Plattformen ("Netzwerk-Effekt")

Die Blockchain Technologie erlaubt in letzter Konsequenz "machtfreie Gemeingut-Monopole" (siehe unten für eine detailliertere Auseinandersetzung): etwa Software, die trotz Monopolstellung der Allgemeinheit gehört, was Machtmissbrauch ausschließt.

Warum etwa sollte es für die von "IDernity" (siehe oben oder unten, je nach Detailhunger) abgedeckten Funktionen mehr als eine Softwarelösung geben? Oder für den Kern von "What The Flow", das universell einsetzbare "Productivity Element"?

Blockchain und künstliche Intelligenz sind Wege aus der Ohnmacht, wenn es um bereits bestehende und problembehaftete Anwendungsfelder geht. Und sie erlauben die vergleichsweise unproblematische Etablierung von Softwarelösungen, die andernfalls früher oder später auf problembehaftete Weise realisiert werden könnten - auch hier ist vor allem "IDernity" wieder ein gutes Beispiel, aber auch "What The Flow".

Die sogenannte "intrinsische Motivation" gilt als die stärkste motivierende Kraft. Denn sie kommt von innen, aus uns selbst heraus. Sie kann auf unterschiedliche Weise entstehen und genährt werden, wobei hier die Identifikation mit dem Zweck besonders hervorzuheben ist.

Das steckt auch hinter Simon Sineks "Start with why": Sein "Golden Circle", in dem man sich von "Why?" über "How?" zu "What?" bewegt, legt als Erstes den Zweck offen. Man fühlt sich davon angesprochen, wenn dieser Zweck mit etwas übereinstimmt, für das man aus sich heraus motiviert ist, mit dem man sich identifizieren kann.

Betrachten wir die folgenden Zeilen von Antoine de Saint-Exupéry: "Wenn Du..."

Diese Vorgehensweise entspricht exakt dem "Golden Circle" von Simon Sinek.

Doch wie bringt man Menschen dazu, überhaupt auf diese Zeilen aufmerksam zu werden, auf ihren Inhalt zu achten? Das kann mit externen Anreizen, mit "Incentives" bewirkt werden.

Die Blockchain-Technologie ermöglicht neue Formen von Anreizmodellen.

5.6.2.23 Optimale Etablierung und Förderung von sich selbst organisierenden, zentralmachtfreien Strukturen

In der Volkswirtschaftslehre gibt es den Begriff "natürliches Monopol".

Auf Wikipedia steht dazu: "Als natürliches Monopol wird in der Mikroökonomie eine Situation bezeichnet, in der sich aufgrund hoher Fixkosten und niedriger Grenzkosten besonders ausgeprägte steigende Skalenerträge ergeben (Subadditivität). In diesem Fall sind also die Gesamtkosten zur Bereitstellung eines Gutes deutlich niedriger, wenn nur ein Unternehmen und nicht mehrere konkurrierende Unternehmen den Markt versorgt.

In der Theorie werden vor allem öffentliche Versorgungsunternehmen, bei denen sehr hohe Fixkosten für den Aufbau eines Netzes (z. B. Verkehrswege, Telefon-, Post-, Energie- und Wasserversorgungsnetze) vergleichsweise geringen Betriebskosten gegenüberstehen, als Beispiel für natürliche Monopole genannt. Auch im Rahmen der Digitalisierung kann es zu einer Linearisierung der Kosten kommen und damit zu einem natürlichen Monopol."

Es kann also ökonomisch Sinn machen, einen Monopolanbieter zu haben. Doch auch auf der funktionalen Ebene kann Paretoeffizienz dort liegen, wo man strukturell ein Monopol oder ein Oligopol vorfindet. Oder es kann durch den Netzwerkeffekt zu Oligopolen oder Monopolen kommen, was vor allem bei Internet-Unternehmen geschehen kann, wie etwa im Falle von Google, Facebook oder Amazon.

Die damit einhergehende Machtkonzentration ist jedoch überaus problematisch. Das ist einer der Gründe, warum es im Regelfall sinnvoll ist, die Bildung von Monopolen oder Oligopolen zu verhindern. Während meiner Studienzeit in den 1990er-Jahren wurde eindringlich vor Oligopolen gewarnt, während die Sinnhaftigkeit natürlicher Monopole betont wurde.

Und wo stehen wir heute? In vielen Branchen gibt es auf globaler Ebene Oligopole mit einigen wenigen, gigantisch großen Marktteilnehmern. Zugleich wurden im Zuge der Privatisierung ehemals staatliche Unternehmen zerschlagen, die mikroökonomisch betrachtet natürliche Monopole waren, ein besonders trauriges Beispiel ist hier die britische Bahn.

Wie sieht es aber aus, wenn man es schafft, durch Dezentralisierung das Machtproblem zu lösen? Könnten sich machtfreie Oligopole oder gar Monopole dann in bestimmten

Bereichen als optimale, hinsichtlich ihrer Macht und des Missbrauchs derselben unbedenkliche Lösungen erweisen?

Und weiter: Sofern es das ökonomische Modell erlaubt, könnten nicht sogar "machtfreie Gemeingut-Monopole" für bestimmte Bereiche und Kontexte die optimale Lösung sein?

Wobei "Gemeingut" hier im Sinne öffentlicher Güter zu verstehen ist, d.h. für sämtliche Nachfrager frei zugängliche Güter, ohne Zugangsbeschränkungen.

Hinsichtlich der Zugangskosten ist eine Differenzierung denkbar: Von kostenlos für entsprechend bedürftige Nutzer bis hin zu angemessenen maximalen Nutzungsgebühren für hinreichend ökonomisch starke Nutzer.

Stellen wir uns einige Beispiele vor:

4. Ein Facebook, das allen Benutzern gemeinsam gehört, weil als dezentralisierte Applikation in einer öffentlichen und offenen Blockchain betrieben, wobei sensible Daten zugleich kryptographisch gesichert sind.
5. Ein Marktplatz wie eBay oder sogar ein Versandhandel wie Amazon, ebenfalls dezentralisiert und damit ohne eine missbrauchbare Macht. Auch hier würden die Benutzdaten kryptographisch gesichert sein und könnten nicht missbraucht werden.
6. Eine dezentralisierte Suchmaschine, die anonym verwendet werden kann und neutrale Suchergebnisse liefert.

Für diese Beispiele gibt es bereits konkrete Projekte auf Basis der Blockchain-Technologie, wie etwa presearch, openbazaar oder steem. .

5.6.2.24 *Kybernetik*

5.6.2.25 *Systemtheorie*

5.6.2.26 *Berücksichtigung und nötigenfalls Entschärfung von Pfadabhängigkeiten*

5.6.2.27 *Gewaltfreie Kommunikation*

5.6.2.28 *Soziale Dichte*

5.6.2.29 *Mitgefühl*

5.6.2.30 *Förderung von prosozialem und kooperativem Verhalten*

5.6.2.31 *Gesunde Fehlerkultur*

5.6.2.32 *Miteinbeziehung statt Ausgrenzung*

5.6.2.33 *Netzwerkeffekt*

5.6.2.34 *Vermeidung von Komplexitätsreduktion*

Das funktioniert nicht immer. Agilität hilft dabei, weil die iterative Vorgehensweise ein geringeres Maß an Reduktionismus erlaubt.

5.6.2.35 *Authentische Gemeinschaften*

Siehe dazu „Gemeinschaftsbildung: Der Weg zu authentischer Gemeinschaft“ von M. Scott Peck (Originaltitel: „The Different Drum – Community Making and Peace“).

5.6.2.36 *Agile Methoden*

6 Was machen wir?

Die Projekte und Tätigkeiten sind im jeweils gültigen „Projekt- und Tätigkeitverzeichnis“ beschrieben.

Es werden regelmäßig neue Projekte und Tätigkeiten dazukommen. Durch die Organisationsform von TURNOSPERO wird dies nicht nur auf vergleichsweise einfache Weise ermöglicht, sondern sogar gefördert.

7 Schlusswort

TURNOSPERO ist eine umfangreiche und herausfordernde Initiative.

Das soll uns aber nicht davon abhalten, große und ambitionierte Visionen zu entwickeln, daraus im jeweils größtmöglich-vernünftigen Maße konkrete Ziele abzuleiten und in Form von Projekten zu erreichen. Simon Sinek schreibt dazu:

"Wal-Mart started small. So did Microsoft. So did Apple. So did General Electric and Ford and almost every other company that made it big. They didn't start by acquisition or spin-off, or achieve mass scale overnight. [...] No matter whether an organization grows to become a multibillion-dollar corporation like Wal-Mart or fails in the first few years, most of them started with a single person or small group of people who had an idea. [...] At the beginning, ideas are fueled by passion—that very compelling emotion that causes

*us to do quite irrational things. That passion drives many people to make sacrifices so that a cause bigger than themselves can be brought to life. Some drop out of school or quit a perfectly good job with a good salary and benefits to try to go it alone. Some work extraordinarily long hours without a second thought, sometimes sacrificing the stability of their relationships or even their personal health. This passion is so intoxicating and exciting that it can affect others as well. Inspired by the founder's vision, many early employees demonstrate classic early-adopter behavior."*²²

*"Every company, organization or group with the ability to inspire starts with a person or small group of people who were inspired to do something bigger than themselves."*²³

ENTWURF

²² Aus „Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone To Take Action“ von Simon Sinek, eBook, Seite 183.

²³ Ebenda, Seite 214.