

INGO RADERMACHER

DENK KLAR

Klug entscheiden
in digitalen Zeiten

Nutzungshinweise für Ihr BusinessVillage-E-Book

Lesen Sie bitte den E-Book-Lizenzvertrag auf der folgenden Seite sorgfältig durch. Sie sind nur dann berechtigt, dieses E-Book zu nutzen, wenn Sie den Bestimmungen dieses Lizenzvertrages zustimmen.

Bitte beachten Sie hierbei insbesondere folgende Punkte:

- Die E-Book-Lizenz räumt Ihnen lediglich das Recht ein, dieses Dokument **für den persönlichen und nicht übertragbaren Gebrauch** zu nutzen.
- Sie sind nicht berechtigt dieses Dokument – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es zu verleihen, zu vermieten oder zu verkaufen. Unternehmensversionen erhalten Sie auf Anfrage.
- Das Anfertigen von Vervielfältigungen und das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Computern ist jederzeit gestattet, jedoch nur dann, wenn dies für Ihren persönlichen Gebrauch geschieht und Dritten dadurch nicht der Zugang dazu ermöglicht wird.
- Sie dürfen dieses Dokument nicht verändern. Schon bei dem Versuch einer Veränderung erlischt das Recht zur Nutzung.
- Das Recht zur Nutzung wird zeitlich unbegrenzt erteilt, solange die Lizenzbestimmungen vom Lizenznehmer erfüllt werden.
- Ihr BusinessVillage-E-Book ist speziell für Sie erstellt worden. Sichtbare und nicht sichtbare Kennzeichnungen zur Individualisierung innerhalb des E-Books erlauben die Identifizierung des Lizenznehmers im Falle eines Verstoßes gegen die Lizenzbedingungen.
- BusinessVillage übernimmt für Inhalte des E-Books keine Haftung.

BusinessVillage E-Book-Lizenzvertrag

Indem Sie dieses E-Book speichern, kopieren oder in einer anderen Art und Weise nutzen, erklären Sie, dass Sie die Bestimmungen der nachfolgenden Lizenzbedingungen akzeptieren. Durch das Speichern, Kopieren oder durch eine anderweitige Benutzung dieses E-Books wird ein rechtsgültiger Vertrag zwischen Ihnen (entweder als natürliche oder juristische Person) und BusinessVillage GmbH und deren Rechtsnachfolgern geschlossen. Falls Sie den nachfolgenden Bestimmungen nicht zustimmen, sind Sie nicht berechtigt, dieses E-Book zu speichern, zu kopieren, zu lesen oder in einer anderen Art zu nutzen. In diesem Fall sind Sie verpflichtet, dieses E-Book sofort zu löschen!

E-Book-Nutzungslizenz: Das vorliegende E-Book ist rechtlich als SOFTWARE zu qualifizieren und wird sowohl durch Urheberrechtsgesetze und andere internationale Urheberrechtsverträge geschützt als auch durch andere Gesetze und Abkommen über geistiges Eigentum. Wenn Sie den Lizenzvertrag akzeptieren, wird Ihnen dieses E-Book lizenziert, nicht verkauft.

I. LIZENZGEWÄHRUNG

Durch diesen Lizenzvertrag werden Ihnen folgende Rechte gewährt:

a) Verwendung des E-Books

Diese Lizenz räumt Ihnen lediglich das Recht ein, das E-Book für den persönlichen und nicht übertragbaren Gebrauch zu nutzen. Sie sind nicht berechtigt – auch nicht auszugswise – das E-Book zu vervielfältigen, zu kopieren oder zu verbreiten, zu verleihen, weiterzugeben oder Ähnliches, es sei denn, es wird Ihnen mit diesem Lizenzvertrag ausdrücklich gestattet. In jedem Fall ist eine Veränderung des E-Books (zum Beispiel Änderungen im Text, Kürzungen oder Ergänzungen etc.) oder ein Eingriff in oder eine Änderung an dem Quellcode des E-Books (insbesondere eine Veränderung oder Entfernung der personalisierenden Elemente des E-Books) strengstens untersagt.

b) Speicherung/Netzwerkverwendung

Sie sind lediglich berechtigt, das E-Book für Ihren persönlichen Gebrauch zu speichern. Dieses Recht schließt eine Speicherung auf mehreren Computern ein, solange diese ausschließlich von Ihnen genutzt werden. Eine Speicherung dieses E-Books auf einer zentralen Speichervorrichtung, wie etwa einem Netzwerkspeicher, ist Ihnen nur dann erlaubt, wenn Sie diese Speichervorrichtung ausschließlich dazu verwenden, das E-Book über ein internes Netzwerk auf Ihren anderen Computern zu nutzen. Anderen Nutzern darf dieses E-Book nicht überlassen werden oder der Zugriff über ein Netzwerk ermöglicht werden. Sie sind ebenfalls nicht berechtigt, das E-Book über ein externes Netzwerk oder das Internet direkt oder indirekt (beispielsweise durch Einstellen in eine Homepage, Speicherung auf einem File-, FTP- oder anderen Servern, Verweis darauf durch einen Link etc.) Dritten zur Verfügung zu stellen oder anderen den Zugang zu ermöglichen.

c) Sicherungskopie

Zusätzlich zu den unter Punkt b) genannten Speicherungsmöglichkeiten sind Sie lediglich berechtigt, von dem E-Book eine Sicherungs- oder Archivierungskopie zu fertigen. Auch diese Kopie ist ausschließlich für Ihren persönlichen Gebrauch und darf nicht an Dritte weitergegeben werden oder Dritten Zugang dazu verschafft werden.

d) keine Weitergabe/Übertragung der Nutzungsrechte

Da dieses E-Book ausschließlich für Ihren persönlichen Gebrauch ist, ist eine – auch unentgeltliche – Weitergabe nicht gestattet. Sie sind auch nicht berechtigt, die Nutzungsrechte an diesem E-Book entgeltlich oder unentgeltlich zu übertragen.

II. Laufzeit und Kündigung

BusinessVillage erteilt Ihnen die Nutzungslizenz zeitlich unbegrenzt, solange Sie die Lizenzbestimmungen erfüllen. Unbeschadet sonstiger Rechte ist BusinessVillage berechtigt, Ihre Rechte aus diesem Lizenzvertrag zu kündigen, sofern Sie gegen die Bestimmungen dieses Lizenzvertrages verstoßen. In einem solchen Fall sind Sie verpflichtet, dieses E-Book und sämtliche Kopien unwiderruflich zu löschen.

III. Kennzeichenrechte

Diese Lizenzvereinbarung gewährt Ihnen keinerlei Rechte in Verbindung mit Kennzeichenrechten von BusinessVillage.

IV. Prüfrechte

Der Kunde wird über die Anzahl der Anwender beziehungsweise der von der Software erstellten Kopien sowie über deren Installationsort genaue Angaben nachhalten. BusinessVillage ist berechtigt, fünf Werktage nach vorheriger schriftlicher Ankündigung die Geschäftsräume des Kunden während der allgemeinen Geschäftszeiten zu betreten, um zu überprüfen, ob der Kunde seine Vertragspflichten einhält. Unter Berücksichtigung berechtigter Belange des Kunden wird BusinessVillage gegebenenfalls einen zur Berufsverschwiegenheit verpflichteten Sachverständigen mit dieser Überprüfung beauftragen. Der Kunde unterrichtet den Sachverständigen oder BusinessVillage umfassend, hält seine Mitarbeiter zur Auskunftserteilung an und gewährt Einblick in die für die Überprüfung erforderlichen Unterlagen. BusinessVillage trägt die Kosten dieser Überprüfung, es sei denn, es würde eine Vertragsverletzung durch den Kunden festgestellt.

V. Urheberrecht

Alle Rechte und geistigen Eigentumsrechte an dem E-Book (einschließlich, aber nicht beschränkt auf Text, Bilder, Fotografien, Grafiken, Animationen, Video, Audio, Musik und Applets, die in dem E-Book enthalten sind), den gedruckten Begleitmaterialien und jeder Kopie des E-Books liegen bei BusinessVillage oder seinen Autoren. Jeder Fall einer Verletzung der Urheberrechte von BusinessVillage und jeder Verstoß dieser Lizenzvereinbarung wird ausnahmslos verfolgt. Jede Verletzung der Urheberrechte oder eine Missachtung der Lizenzbestimmungen verpflichtet zum Schadenersatz. Jede unerlaubte Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe kann mit einer Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft werden. Bei einer gewerbsmäßigen unerlaubten Verwertung droht eine Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder Geldstrafe.

VI. Haftungsausschluss

BusinessVillage übernimmt für den Inhalt des E-Books keine Haftung. Die Verantwortlichkeit für den Inhalt liegt ausschließlich bei dem jeweiligen Autor. Dies gilt insbesondere für fachspezifische Inhalte wie rechtliche, steuerrechtliche, medizinische, pharmazeutische oder ähnliche Inhalte. Im Übrigen ist die Haftung von BusinessVillage und seinen Erfüllungsgehilfen beschränkt auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit.

INGO RADERMACHER

DENK KLAR

Klug entscheiden
in digitalen Zeiten

Ingo Radermacher

Denk klar

Klug entscheiden in digitalen Zeiten

1. Auflage 2018

© BusinessVillage GmbH, Göttingen

Bestellnummern

ISBN 978-3-86980-438-5 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-86980-439-2 (E-Book, PDF)

Direktbezug www.BusinessVillage.de/bl/1055

Bezugs- und Verlagsanschrift

BusinessVillage GmbH

Reinhäuser Landstraße 22

37083 Göttingen

Telefon: +49 (0)5 51 20 99-100

Fax: +49 (0)5 51 20 99-105

E-Mail: info@businessvillage.de

Web: www.businessvillage.de

Layout und Satz

Sabine Kempke

Autorenfoto

Bettina Volke

Druck und Bindung

www.booksfactory.de

Copyrightvermerk

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse und so weiter wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen und so weiter in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Inhalt

Über den Autor	7
Vorwort: Und noch ein Buch?	9
1. Herausforderungen einer Welt im Wandel	15
1.1 Moderne Mythen – Entscheiden Algorithmen für uns?	17
1.2 Bauch contra Kopf – Welche Entscheidungstheorie darf es sein?....	43
1.3 Herausforderung »Freiheit« – Täglich tausendmal die Wahl?	61
1.4 Herausforderung »Komplexität« – Wenn alles mit allem zusammenhängt	65
1.5 Herausforderung »Zukunft« – Mit Hochgeschwindigkeit ins Unbekannte?	75
1.6 Herausforderungen – werden bleiben	77
2. Fallstricke bei der Entscheidungsfindung	79
2.1 Auf der sicheren Seite? – Wenn defensives Entscheiden zum Standard wird	80
2.2 Fakten schaffen – Wenn Aktionismus das Entscheiden ersetzt	90
2.3 Ohnmacht? Allmacht? – Zwischen Selbstsabotage und Optimierungswahn	93
3. Navigationshilfe für kluge Entscheidungen	107
3.1 Prinzip 1: Entscheide dich zur Entscheidung!	111
3.2 Prinzip 2: Definiere das Problem – wirklich!	123
3.3 Prinzip 3: Kläre deine Wünsche, Werte und Ethik!	140
3.4 Prinzip 4: Lege deine Prämissen frei!	158
3.5 Prinzip 5: Nutze Rationalität, Agilität und Intuition – als Dreiklang!	174
3.6 Prinzip 6: Fülle deine Entscheidung – und lebe sie!	214

4. Jenseits des Alltäglichen: Der Blick über den Tellerrand	231
4.1 Entscheiden: Wie wollen wir leben?	232
4.2 Denken: Dem Einfluss der Meinungsmache entkommen	241
4.3 Wirken: Der Flügelschlag eines Schmetterlings	246
5. Schluss: Das Entscheidende an der Entscheidung	251
Literaturverzeichnis	257

Über den Autor



Ingo Radermacher ist Klardenker, Keynote-Speaker, Publizist und Unternehmer.

In seiner radermacher-consulting GmbH berät er Unternehmen in ihren Digitalisierungsbestrebungen durch einen geeigneten strategischen IT-Einsatz, innovative Softwarelösungen und IT-Strategien. Zudem sorgt er als Keynote-Speaker für Klarheit und regt in seinen Vorträgen zum Selbstdenken an. Dazu macht er sich als Entscheidungsphilosoph® das informatische wie auch das mathematische Denken zunutze, um Menschen außerhalb der IT – teilweise verblüffende – Impulse zu geben. Als Familienvater sieht er sich außerdem in der Verantwortung, auf die Veränderungen unserer Gesellschaft meinungsbildend Einfluss zu nehmen.

Sein zentrales Thema ist: Klarheit! Denn eine Rückkehr zum klaren Denken, Reden und Handeln verhilft zu klugen Problemlösungen und Entscheidungen. So wird ein intelligenter Umgang auch mit der durch die Digitalisierung gestiegenen Informationsvielfalt möglich.

Kontakt:

E-Mail: kontakt@ingoradermacher.de

Web: www.ingoradermacher.de

Vorwort: Und noch ein Buch?



»Die Welt verändert sich durch dein Vorbild. Nicht durch deine Meinung.«

Paulo Coelho (*1947), Schriftsteller

Ein Buch zum Thema »Denken und Entscheiden«? Angesichts der Schwemme an einschlägigen Veröffentlichungen, dem überbordenden Angebot an Ratgebern und sonstigen potenziellen Hilfestellungen, den Hunderten von Buchtiteln? *Entscheidungen leicht gemacht, Richtig Denken, Besser entscheiden, Die (Psycho)-Logik des Entscheidens, Einfach genial entscheiden, Entscheidungen treffen – ohne Reue, Es liegt bei dir, ...* Selbst der Discounter LIDL hat erkannt: »Du hast die Wahl« – Und jetzt noch ein Buch zum Thema?

Unbedingt!

Ich ging schon bei meinem letzten Buch *Digitalisierung selbst denken* dem Thema »Denken« nach, doch ich verengte dort den Blick ganz bewusst auf die Fragestellung, wie wir klug mit dem globalen Phänomen namens »Digitalisierung« umgehen können. In diesem Buch nehme ich die ganze Dimension des Denkens ins Blickfeld. Denn so wie die Welt, ist auch unser Denken komplex und ein bisweilen höchst merkwürdiges Gebilde. Es gilt daher dem Thema »Denken« unter einer Vielzahl an Fragestellungen und mit einer Vielzahl von Anliegen – Entscheidungsfindung, kluges Entscheiden und insbesondere: klarem Denken, meinem Herzensthema – auf die Spur zu kommen. So forsche ich als Berater, als Keynote-Speaker, als Informatiker, als »Entscheidungsphilosoph®« und nicht zuletzt als Vater von Kindern, die nun langsam in ein Alter kommen, in dem sie selbst Verantwortung für sich und ihre Entscheidungen »in der Welt da draußen« übernehmen. Denn es ist, aus meiner Sicht, eine Aufgabe der Väter-Generation, also meiner, ihnen etwas mitzugeben, das vielleicht als Handwerkszeug im persönlichen Werkzeugkoffer des Lebens nutzen kann.

Wir nehmen für uns und unsere Kinder in unseren westlichen, demokratisch-orientierten Gesellschaften heute in Anspruch, nahezu alles selbst entscheiden zu können: Wohnort, Identität, sexuelle Präferenzen, Religionszugehörigkeit – und auch für die Marmeladensorte beim Sonntagsfrühstück haben wir mehr als nur eine Alternative zur Wahl. Doch zuweilen liegt die Tragik vielleicht gerade in dieser Selbstverständlichkeit und Beiläufigkeit: Entscheidungsfreiheit ist zur langweiligen Normalität geworden. Wir kennen den Unterschied nicht mehr und verspüren in ihr nicht mehr etwas Besonderes, das vielen Generationen vor uns überhaupt nicht zur Verfügung stand. Etwas, das auch vielen Menschen heute – in anderen Regionen unserer Erde – (noch) nicht verfügbar ist; denen die meisten unserer Probleme als Luxusprobleme oder First-world-only-decision-problems erscheinen. Und eine weitere Tragik liegt auch darin, dass wir uns – oder die uns Anvertrauten – in manche Entscheidungsfreiheit gleichsam ungewarnt und ungeschult hineingeworfen finden. Wenn wir aber das Glück unserer Situation erkennen, brauchen wir dann noch eine weitere Aufforderung, um den Wunsch zu verspüren, das eigene Entscheiden und Denken zu schulen?

Schließlich ist die Entscheidungsfindung, könnte man feststellen, die Königsdisziplin des Denkens. Denn wir sind Menschen (auch deshalb), weil wir entscheiden können. Entscheider zu sein, ist damit nicht nur berufliche oder familiäre Aufgabe, sondern auch Teil unserer Identität. All das ist im Grunde Bildungsauftrag genug.

Doch bei aller Bücher- und Informationsflut, in Sachen »Entscheidung« ist es noch immer nicht so, dass wir heute persönlich wie auch organisational jeglicher Probleme, Hindernisse und Fehler in der Entscheidungsfindung ledig wären und unsere Unzulänglichkeiten auf diesem Gebiet überwunden hätten. Betrachten wir nur die Fortschritte in Technik und Wissenschaft der letzten hundert Jahre, dann sollte man meinen, dass heute Denken und Entscheidungsfindung leichter fiele als zu Zeiten unserer Großväter und wir entscheidend klüger geworden wären. Während die meisten von

uns, zumindest hier in der westlichen Welt, sich in der glücklichen Lage finden, über nahezu alles im Leben selbst bestimmen zu dürfen – abgesehen von Krankheit, Tod, Naturgesetzen –, ist doch gleichzeitig unsere Welt von Entscheidungslähmung und Entscheidungsunfähigkeit geprägt. Die Agonie der europäischen Union beispielsweise lässt sich kaum vor dem Hintergrund der vielen mehr oder weniger klugen Bücher erklären.

Vielleicht eher im Gegenteil. Mit jeder Veröffentlichung – jedem Buchtitel, jedem Aufsatz – steigt proportional zum Hilfsangebot möglicherweise auch der Druck: Auf der einen Seite haben wir das Versprechen einer Vielzahl an Handlungsempfehlungen, auf der anderen Seite macht jedes verheißungsvolle Hilfsangebot deutlich: Es ist immer »Luft nach oben«. Es geht immer noch besser. Wir sind aufgefordert und wollen auch immer besser werden. Wer sich nicht entwickelt, hat keine Chance in unserer agilen Zeit und so ist eine ganze Selbstoptimierungsindustrie entstanden. Jeder Ratgeber ist, so gesehen, auch Optimierungsmahnung. Hier ist es an der Zeit für einen Gegenimpuls.

Wenn ich mich als »Entscheidungsphilosoph®« begreife, dann sehe ich mich als jemanden, dem es im Bezug auf eine Welt besserer Entscheidungen um grundlegende Fragen geht. Beispielsweise Fragen nach dem Verhältnis des Menschen zu seiner Entscheidungsumwelt; nach dem jeweils eigenen Standpunkt und den Zielen; der Wahrnehmung der entscheidungsrelevanten Welt, dem Sinn von Entscheidungsalternativen und der Möglichkeit, moralisch richtig zu entscheiden. Kurz: Ein Entscheidungsphilosoph® ist aus meiner Sicht jemand, der die Wahrheit, das Schöne und das Gute am Weg zur klugen Entscheidung liebt und begehrt.

Was ich dabei für das Wichtigste halte – und woran es uns heute oft mangelt –, ist Klarheit. Klarheit durchaus begriffen im Sinne von: Aufklärung. Mein Verständnis, meine Definition von Klarheit?



***Klarheit ist ein innerer
Zustand, in dem Dinge
bewusst unterschieden
werden können und
geordnet vorliegen.***



»Klarheit ist ein innerer Zustand, in dem die Dinge bewusst unterschieden werden können und geordnet vorliegen.«

Klarheit in diesem Sinne – klar denken und aus dieser Klarheit heraus klug entscheiden – war vielleicht nie so brisant wie heute. Und vielleicht nie so lohnend. Denn wir erkennen, dass die einfachen Regeln ausgedient haben und dass es alleine Aufklärung und Bildung sind, die dazu beitragen können, um klug und souverän in dieser Welt handeln zu können und die dazu notwendige Klarheit zu erhalten.

Zum Abschluss dieses Vorworts kann auch ich ihn mir nicht verkneifen: den Kalauer, der für ein Buch in Sachen Entscheidungsfindung nahezu zwangsläufig ist. Sie, liebe Leserin, lieber Leser, haben eine erste Entscheidung getroffen, indem Sie dieses Buch gekauft haben; Ihre zweite Entscheidung ist vielleicht, darin zu lesen. Etwas, das heute nicht mehr unbedingt selbstverständlich ist. Damit Sie nach der Lektüre feststellen, dass diese Entscheidungen gute Entscheidungen waren – dafür will ich nun mein Bestes tun.

1.

Herausforderungen einer Welt im Wandel



»Die meisten Menschen scheitern, weil sie nicht aufwachen und sehen, wann sie am Scheideweg stehen und sich entscheiden müssen.«

Erich Fromm (1900–1980), US-amerikanischer Philosoph

Ein gutes Leben ist ein entschiedenes Leben. Das wissen wir heute. Stellenwert, Relevanz und Reichweite des Sich-Entscheidens sind unbestritten: Psychologie, Managementtheorie, Glücks- oder auch Flow-Forschung, Ergonomie, Unternehmens- und Lebensberatung – sie alle sagen uns, und zwar mit Recht: Ein gutes Leben ist ein entschiedenes Leben. Beispielsweise – um einen einschlägigen Bestseller zu zitieren: »Glück ist das Ergebnis von selbstverantwortlichem, entschiedenem Handeln« (Sprenger 2016, 15). Anders gesagt: Entscheidungen bilden und formen unsere Realität. Und die Grundbedingungen scheinen für uns – hier und heute – besser denn je. Wir erleben eine Zeit, in der wir praktisch beinahe alles selbst bestimmen dürfen. Das mögliche Ich-Design und Ich-Marketing beispielsweise beginnt nicht erst mit der Geburt – und endet längst nicht mit dem Tod ... Und doch: So einfach ist es nicht.

Sie sind sich vermutlich mit mir darin einig: Wir leben in einer Zeit grundlegenden, rapiden Wandels. Komplexität, Vernetzung und Dynamik nehmen zu – namentlich dank Globalisierung und Digitalisierung. Das macht unruhig, unsicher und alles kompliziert(er). Globale Entwicklungen haben direkten Einfluss auf lokale Entscheidungsspielräume; persönliches Entscheiden wird, etwa infolge der Informationsverfügbarkeit, von globalen Entwicklungen geprägt und beeinflusst. Neue Spannungsfelder, neue Spielregeln – in Wirtschaft und Arbeitswelt ebenso wie im Privaten – bedeuten für jeden von uns neue Herausforderungen, und das, gefühlt, bei jeder einzelnen Entscheidung. Nicht selten resultieren diese Entwicklungen in das resignative Empfinden von Überforderung, persönlicher Ohnmacht, Einflusslosigkeit à la »auf mich kommt es doch eh nicht an«. Und das zunehmende »Mehr« an Optionen macht die Dinge nicht unbedingt leichter: das wachsende Überangebot an Möglichkeiten – die explosive Zunahme der

Zahl der Varianten, ob beim morgendlichen Brötchenkauf oder bei der Partnersuche. Lassen Sie uns das Ausmaß der Herausforderungen, mit denen »gutes Entscheiden« heute einhergeht, einmal betrachten.

1.1 Moderne Mythen – Entscheiden Algorithmen für uns?

»Mythen erweisen sich langlebiger als wissenschaftliche Erkenntnisse.«

Helmut Glaßl (*1950), Thüringer Aphoristiker

Wenn ich sage, unsere Gegenwart und Zukunft sind von einem globalen Wandel geprägt, der für uns als Entscheidende besondere Herausforderungen bedeutet, dann lautet eine nicht unübliche Replik: »Das machen doch bald alles die Algorithmen für uns!« Unterlegt ist eine solche Replik dann optional mit großer Sorge bis hin zu technikpessimistischem Maschinenstürmer-Furor. Oder, im Gegenteil, mit naiv-verklärtem Technik-Optimismus, gelegentlich verknüpft mit intellektuellem Offenbarungseid: »Die Computer können das doch ohnedies alles besser!«

Beide Haltungen – sowohl das verstörte Contra als auch das arglose Pro – sind einem klugen Entscheidungsprozess, vorsichtig gesagt, wenig förderlich. Und doch sind beide Haltungen verständlich; spiegeln sie doch »moderne Mythen«, mit denen es aufklärerisch – Stichwort »Klarheit« – aufzuräumen gilt.

Tatsächlich stellt ja die Digitalisierung unter anderem eine Vielfalt neuer Instrumentarien für »besseres Entscheiden« bereit. Eine Frage im Sinne der Aufklärung wäre: Cui bono? Wem nutzen sie?

Digitalisierung – eine kurze Bestandsaufnahme

Digitalisierung, Internet der Dinge und Dienstleistungen, Cloud-Computing, Big Data – was wir mit diesen Begriffen und Schlagworten meinen, sind globale Umwälzungen in nahezu allen Bereichen unserer Welt und Entscheidungsumwelt. Ihr Ausmaß? Kurz gesagt: enorm. Das Digitale ist schon heute ubiquitär; es prägt längst den Alltag jedes Einzelnen von uns. Grundsätzlich, und damit sage ich niemandem etwas Neues, trifft und betrifft die digitale Transformation uns alle, in nahezu allen Lebens- und Arbeitsbereichen: Wirtschaft, Beruf, Arbeitswelt, Schule und Ausbildung, Kultur, Gesellschaft, Politik, Finanz- wie Gesundheitswesen, die öffentliche Sphäre ebenso wie das Privatleben, den Familien- und Beziehungsalltag, das zutiefst Persönliche. Sie prägt zunehmend, wie wir arbeiten, einkaufen, zum Feierabend entspannen, Musik hören oder fernsehen, wie wir unsere Kontakte zu Freunden, Verwandten und Bekannten pflegen, wie wir uns auf Partnersuche begeben. Was wir im Kleinen – im Privaten – sehen, ist in Organisationen und Unternehmen mindestens auch der Fall. Die Digitalisierung erfasst Schulen und Universitäten ebenso wie die gesamte Arbeitswelt, die Wirtschaft, die vollständige Wertschöpfungskette, über sämtliche Branchen – vom Handwerker bis zum Maschinenbauer – und alle Betriebsgrößen, vom Kleinstbetrieb bis zum Großkonzern. Mag die sogenannte digital readiness heute noch sehr unterschiedlich sein; unberührt bleibt mittel- und langfristig nichts und niemand. Dank Internet und, allgemein gesprochen, modernen Informationstechnologien verbinden sich – verschmelzen gelegentlich geradezu – reale und virtuelle Welt zusehends. Es ist eine Entwicklung, die mit elementaren Veränderungen einhergeht, hin zu einem fundamentalen Wandel unserer Welt und unserer Entscheidungsumwelten.

Für das Ausmaß der Veränderungen wird dann gerne das Schlagwort »Revolution« herangezogen. Aus dieser Perspektive unterscheidet man etwa, in sozioökonomisch-technologischer Hinsicht, die industrielle Revolution – Erfindung der Dampfmaschine, Beginn der mechanischen Produktion mit dem Resultat massiver sozioökonomischer Veränderungen – und die infor-

mationstechnologische Revolution. Oder man differenziert etwas anders, indem man nicht von zwei, sondern von vier industriellen Revolutionen ausgeht. Die erste industrielle Revolution, circa 1760 bis um 1840, ist dann bestimmt von der Erfindung der Dampfmaschine und mechanischer Produktion; die zweite industrielle Revolution, spätes 19. Jahrhundert bis frühes 20. Jahrhundert, ist bestimmt von der Entwicklung der Elektrizität, des Fließbandes, der Massenproduktion; die dritte industrielle Revolution, 1960er-Jahre bis zur Jahrtausendwende, durch die Entwicklung von Halbleitern, Großrechnern, Personal Computern und Internet. Und heute nun stehen wir an der Schwelle der vierten industriellen Revolution: selbstfahrende Autos, 3D-Drucker, das Internet der Dinge und Dienstleistungen – die globale Macht der Algorithmen ...

Ob wir diesen Prozess nun als eine Revolution begreifen oder nicht; auf alle Fälle ist es eine Transformation – Umformung, Umwandlung, Umgestaltung – zu genuin Neuem: neuen Formen menschlicher Begegnung, neuen Formen des gesellschaftlichen Miteinanders und politischen Gestaltens, neuen Formen der Bildung und Ausbildung, neuen Formen der Produktion, neuen ökonomischen Mechanismen, Markt- und Wettbewerbsbedingungen – und neuen öffentlichen Debatten um Grundfragen und möglicherweise konsensuelle Werte. Dabei ist ein zunehmend die Debatten bestimmendes Thema: die globale Macht der Algorithmen ...

Algorithmen – Herrscher oder Beherrschte?

Algorithmen sind das, was aller Informationstechnologie zugrunde liegt. Was sie in den Augen besorgter Öffentlichkeit heute ausmacht, ist etwa: wachsende Komplexität, teils zunehmende Intransparenz und vor allem: große Wirkmächtigkeit. Tatsächlich sind Algorithmen indes zunächst einmal schlicht und einfach eines: Berechnungsverfahren. Prinzipiell errechnen sie auf der Basis eingegebener Daten – des Inputs – und nach vorgegebenen Regeln ein Ergebnis – den Output; das und nichts anderes machen Algorithmen.

»Jedes Kind lernt in der Schule einen Algorithmus, wie man zum Beispiel schriftlich ganze Zahlen addiert, multipliziert oder dividiert. Früher gab es für solche einfachen Rechnungen ein Rechenbrett oder Abakus; dabei lernte man auch gleich, dass solche Berechnungen automatisierbar sind und Maschinen übertragen werden können. Ich vermute aber, dass dabei nie gezeigt wird, dass diese Algorithmen auch wirklich das leisten, was sie sollen, dass also zum Beispiel beim schriftlichen Dividieren wirklich immer das richtige Ergebnis herauskommen muss. Die Idee, dass hinter solchen Berechnungsverfahren eine abstrakte mathematische Aussage steht und dass man beweisen muss, dass das Berechnungsverfahren ganz allgemein diese Aussage widerspiegelt, wird in der Regel wohl nicht zum Thema gemacht. Man lernt, so zu verfahren, und freut sich bei jeder einzelnen Überprüfung, dass es stimmt.

Diese Algorithmen für die Grundrechenarten in unserem Zehnersystem waren natürlich nicht die ersten Algorithmen, die die Menschen kannten. Der griechische Mathematiker Euklid hatte schon etwa um 300 vor Christus einen Algorithmus entwickelt, um den größten gemeinsamen Teiler zweier natürlicher Zahlen zu finden [...]. Hintergrund dafür war, dass er die Längen zweier Linien als Vielfaches eines gemeinsamen Maßes darstellen wollte. Das Wort ›Algorithmus‹ ist aber erst nach 800 entstanden, als man sich beim Rechnen immer auf das Lehrbuch *Das Buch der Addition und Subtraktion entsprechend der hinduistischen Rechnung* von Muhammed Al-Khwarizmi bezog, in dem dieser als Erster das hinduistische Dezimalsystem einführte. In der lateinischen Übersetzung hieß es dann *Liber Algorithmi de Numero Indorum* und es begann mit dem Satz ›Dixit Algorithmi‹. (Das Hauptwerk dieses [...] Mathematikers hieß übrigens al-Jebr, woraus unser Name ›Algebra‹ entstanden ist)« (Honerkamp 2015, 92 f.)

Heute steht der Begriff »Algorithmus« für all das, was das theoretisch-logisch-mathematische Fundament der Digitalisierung ausmacht. Für all das an Datenstrukturen, digitalen Assistenten und so weiter, was Computer, Smartphones und das Internet ganz grundsätzlich befähigt, die ihm ge-

stellten Rechenaufgaben umfassender, exakter und schneller zu bewerkstelligen, als ein Mensch es jemals könnte.

Unsere Wirklichkeit – unsere Welt und unsere Entscheidungsumwelt – wird durch das Digitale und seine Algorithmen damit um eine entscheidende Komponente erweitert. Wir nutzen sie und – so die Befürchtung – wir werden durch sie benutzt. Diese neue Komponente ist unser Instrument, sie dient uns; und sie geht weit darüber hinaus. Manch einer aus der »kritisch-pessimistischen Mannschaft« vergleicht sie mit dem Zauberlehrling, der irgendwann seinen Meister überrundet. Und das nicht ohne Grund. Lassen Sie mich einige sprechende Buchtitel der letzten Jahre nennen, die dieser Skepsis klugen Ausdruck verleihen: Christoph Drössers *Total berechenbar? Wenn Algorithmen für uns entscheiden*, Frank Schirmachers *Technologischer Totalitarismus*, Jaron Laniers *Wem gehört die Zukunft? Du bist nicht der Kunde der Internetkonzerne. Du bist ihr Produkt*, Nicholas Carrs *Abgehängt: Wo bleibt der Mensch, wenn Computer entscheiden?* Sprechend sind natürlich auch Titel wie: *Angriff der Algorithmen: Wie sie Wahlen manipulieren, Berufschancen zerstören und unsere Gesundheit gefährden* von Cathy O’Neill beziehungsweise: *Sie kennen dich! Sie haben dich! Sie steuern dich! Die wahre Macht der Datensammler* von Markus Morgenroth.

Ein zeitloser Klassiker aus den 1970er-Jahren ist sicherlich Joseph Weizenbaums *Die Macht der Computer und die Ohnmacht der Vernunft*. Von diesem Autor und Informatiker ist ein schöner Aphorismus überliefert: »Ich bin kein Computerkritiker«, soll er stets entgegnet haben, wenn er als solcher titulierte wurde: »Computer kann man nicht kritisieren. Ich bin Gesellschaftskritiker.« Dieser Aphorismus benennt einen entscheidenden, elementaren Unterschied: zwischen Technik und ihrer Anwendung. Es ist ein Unterschied, den auch die heutigen Algorithmus-Debatten verstärkt in den Blick nehmen sollten. Debatten, die unter anderem eben diskutieren, was als bedrohlich, gefährlich, entmündigend, ja, tendenziell totalitaristisch wahrgenommen wird: der wachsende Aktionsradius des Digitalen, seine zunehmende Relevanz, Reichweite, Potenz. Anders gesagt: »die Macht

der Algorithmen«. Diese Algorithmen lernen aufgrund der durch unser Handeln hinterlassenen Datenspuren zunehmend mehr über unsere Kaufentscheidungen, Bewegungsmuster, Gewohnheiten, sozialen Kontakte, Interessen, Vorlieben, Gesundheitsprobleme, Sorgen, Hoffnungen ...

Andererseits melden sich auch jene zu Wort, die für Differenzierung plädieren: Digitalisierung, Datenstrukturen, Programme, Netzwerke – das allein sei noch nicht bedrohlich. Vielmehr gelte es, Informationstechnologien – gestützt auf Algorithmen, Big Data et cetera – stets im Kontext zu betrachten. Beispielsweise hat sich 2016 mit *AlgorithmWatch* eine gemeinnützige Organisation formiert, die sich mit der algorithmischen Entscheidungsfindung, also der Bewertung von Menschen, in Arbeitswelt, Justiz, Kreditvergabe und anderen Bereichen, auseinandersetzt.

»Nein, Technologie ist weder gut noch böse, noch ist sie neutral. An dieses ›Erste Gesetz der Technologie‹ des amerikanischen Technikhistorikers Melvin Kranzberg (1917 bis 1995) sollte man sich in der Diskussion über Big Data, künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen wieder erinnern. Technologie wird niemals außerhalb eines gesellschaftlichen Zusammenhangs entwickelt und eingesetzt. Sie ist stets das Resultat eines Prozesses, in dem Menschen Urteile darüber treffen, was wünschenswert ist, wofür Ressourcen eingesetzt werden und wer von neuen Technologien profitieren soll.

Nehmen wir die verbreiteten Systeme zur automatisierten Entscheidungsfindung oder -vorbereitung (*automated decision making*, ADM). In ihnen werden Entscheidungsmodelle in Rechenverfahren (Algorithmen) übersetzt, die dann eine – üblicherweise sehr große – Datenbasis analysieren, um daraus eine Aktion oder einen Handlungsvorschlag abzuleiten. So ein Algorithmus kann beispielsweise ein Filter sein, der entscheidet, welche E-Mail als unerwünschte Werbung aussortiert wird. Er könnte auch eine festgelegte Folge von Prüfungen sein, nach deren Ablauf jemand als terroristischer Gefährder eingeordnet wird. Jedem einzelnen Schritt, der

notwendig ist, um ein solches System zu entwickeln, liegen Werturteile zugrunde. Das beginnt mit dem Entschluss, dass ein ADM-System überhaupt zu einem bestimmten Zweck entwickelt werden soll, setzt sich fort mit der Entscheidung, welche Daten die Analysegrundlage darstellen, und hört nicht auf mit der Ausarbeitung des Modells, das dem Algorithmus zugrunde liegt. Jede dieser Entscheidungen beruht auf einem Weltbild. Das macht sie nicht per se gut oder schlecht, aber es sollte klar sein, dass wir hier nicht von einem neutralen Prozess sprechen können, bloß weil das Ergebnis maschinenlesbarer Code ist und der Computer sich nicht verrechnet.

Software ist eben jedes Mal die Übersetzung von sozialen Interessen, Wünschen und Konventionen in eine formale Sprache, die maschinelle Aktionen steuert. Damit ist aber ein entscheidender Schritt getan: Die Vorstellungen der Softwareentwickler, die sie von Vorgängen und Interaktionen in der Welt haben, werden durch die Automatisierung verallgemeinert. Nicht nur das, sie werden auch festgeschrieben: Die Entwickler entwerfen ihr Regelwerk zu einem bestimmten historischen Zeitpunkt und unter bestimmten politisch-ökonomischen Bedingungen« (Jaume-Palasi et al. 2017).

Anders gesagt: Software und ihre technische Implementierung bildet Sachverhalte ab – beispielsweise: gesellschaftliche, ökonomische, politische Verhältnisse. Sie schreibt sie dadurch ein Stück weit fest – und beschreibt solchermaßen nicht nur Wirklichkeit, sondern *definiert* sie auch in gewisser Weise.

Entschieden wird indes auf anderen Ebenen. Hier bringen Möglichkeiten der Informationstechnik neue Ansätze für Entscheidungsfindungen – wobei diese Optimierungen aus mindestens zwei Perspektiven zu betrachten sind: aus der Sicht des Einzelnen, mit Blick auf seine Bedürfnisse, Anliegen, Interessen; und aus der Sicht *auf* den Einzelnen, etwa im Sinn seiner informationstechnologischen Gleich-Ausrichtung in einer Kohorte. Jörg Friedrich hat diese Doppelperspektive in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* einmal so benannt: Wir verlieren »unsere Eigenständigkeit als han-

delnde Wesen, wir hängen wie Marionetten an den Fäden der Algorithmen, werden manipulierbar. [...] Dieses Schreckensszenario vernachlässigt jedoch den simplen Umstand, dass es trotzdem die einzelne Person bleibt, die sich entscheidet, das verlockende Angebot der Vorhersagemaschine anzunehmen oder abzulehnen« (Friedrich 2014).

Ein Beispiel: Wer Algorithmen vorwirft, sie würden diskriminieren – etwa bei der versicherungsrelevanten Beurteilung von Gesundheitsrisiken –, muss feststellen: Dies ist ihre Aufgabe. Algorithmen wenden strikt diejenigen Kriterien an, die ihnen vom Programmierer oder Auftraggeber mitgegeben wurden und sie müssen wiederholbar bei demselben Input denselben Output liefern – eben: zuverlässig sein.

So ist eines dabei ebenso wichtig wie offensichtlich: Algorithmen sind keineswegs in dem Maße objektiv und rational wie wir zuweilen glauben (wollen). Denn während es beispielsweise für einen Prüf-Algorithmus zur Verifikation von Guthaben auf Bankkonten einen jeweils eindeutigen, rationalen und objektiven Rückgabewert geben kann, so ist die Beurteilung einer Mitarbeiter-Performance durch einen Algorithmus ein ähnlich subjektives Urteil, wie das eines menschlichen Personalchefs. Oder wenn Banken mit einem sogenannten Scoring-Verfahren entscheiden, ob ein Kunde ein Darlehen erhält oder nicht, dann kann die Auswahl der vom Kunden abgefragten Variablen – beispielsweise Einkommen, Zahlungsmoral, Höhe der Miete, Umzugshäufigkeit und Wohnort – dazu führen, dass er kein Darlehen oder nur eines zu schlechten Konditionen erhält. Ein solches Scoring-Verfahren dauert algorithmisch meist nur wenige Sekunden und ist kostengünstiger sowie vermeintlich objektiver als eine persönliche Beratung. Aber: es kann eben auch dazu führen, dass jemand der (warum auch immer) mehrfach umgezogen ist oder schlicht im falschen Stadtteil wohnt, deshalb diskriminiert wird: er bekommt keinen Kredit. Verglichen mit einem Beratungsgespräch von Mensch zu Mensch bleibt aber für viele auf der Haben-Seite des Algorithmus, dass dieser weder Sympathie noch Antipathie kennt. Ein Faktor, der bis zum Einsatz der Scoring-Verfahren für

die (teilweise schlechten) Kreditentscheidungen verantwortlich war (Paulus 2010, 36).

Algorithmen sind nicht etwa als Instrumente gedacht, die in erster Linie dem Gemeinwohl dienen sollen oder Ähnliches – doch diese naive Vorstellung spukt gelegentlich durch die Debatten; Über beispielsweise »ist keine gemeinnützige Mitfahrzentrale aus den 1980er-Jahren«, wie Drösser schön sagt (Drösser 2016, 15). Algorithmen werden formuliert auf Basis von Annahmen, Voraussetzungen und Zielen, eines Programmierers, im Interesse seines *Auftraggebers*. Das ist entscheidend. Algorithmen stehen im Dienste von Firmen, Unternehmensgruppen, ökonomischen, politischen und sonstigen Akteuren und deren Interessen. Die Lösung kann indes nicht darin liegen, diese Akteure – etwa Unternehmen wie Google & Co. – zur Offenlegung ihrer Quellcodes zwingen zu wollen; auch das ist eine naive Sichtweise. Denn es handelt sich schließlich um privatwirtschaftliche Unternehmen, deren Firmenkapital und Geschäftsgeheimnis aus eben diesen Datenstrukturen besteht – und wir leben nicht im Zeichen des Kommunismus oder Kommunitarismus, sondern in dem des Kapitalismus. Was Not tut, ist Souveränität durch Aufklärung, durch Kenntnisse – Daten- und Algorithmissouveränität. Die Lösung besteht, so etwa der Big-Data-Spezialist Viktor Mayer-Schönberger, im Algorithmismus: Ein Algorithmist ist jemand, der sich in Bezug auf Algorithmen eine Expertise aneignet – sie analysiert, testet und beurteilt. Zumindest ein wenig selbst auch Algorithmist zu sein, dürfte uns allen gut bekommen.

»Initiativen, die versuchen, ein Bewusstsein für Algorithmen zu schaffen, erscheinen mir mehr zu versprechen als die Forderung nach staatlicher Aufsicht, nach einem »TÜV für Algorithmen«, wie ihn die Schriftstellerin Juli Zeh in der *Zeit* forderte. Auch die Forderung mancher EU-Politiker an Google, seine Algorithmen offenzulegen, ist nicht nur unrealistisch, sondern auch unfair – keine Firma sollte gezwungen werden, ihr Tafelsilber öffentlich zu verschenken. Je mehr »Algorithmisten« es aber in der Gesellschaft gibt, also Experten, die Algorithmen analysieren, testen und

beurteilen können, umso mehr wird auch die Öffentlichkeit die Algorithmen hinterfragen, die unser Leben bestimmen. Und vielleicht weicht dann auch die undifferenzierte Ablehnung von allem, was computerberechnet ist, einer kenntnisreicheren Beurteilung« (Drösser 2016, 16f.)

»Wenn aber Algorithmen in der Welt der Maschinen die Sprache der Entscheidungen bilden, tut eine Gesellschaft gut daran, sich mit ihr zu beschäftigen« (Kreye 2014). Und so ist in einer von Algorithmen gestützten Entscheidungswelt eine zentrale Frage: Welche Regeln, Modelle und (Ziel-)Vorstellungen der realen Welt liegen dem jeweiligen Algorithmus zugrunde?

Deep learning – oder: wenn die Rechnung aufgeht

Wenn ich oben sagte: »Entschieden wird auf anderen Ebenen«, dann müsste ich eigentlich hinzusetzen: bislang. Bislang jedenfalls haben Algorithmen informationstechnologisch in Entscheidungssituationen überwiegend an der Vorbereitung mitgewirkt und hierfür nach speziellen Kriterien – des Anbieters oder des Entscheiders – eine Auswahl bereitgestellt; als strikt regelbasierte Systeme, deren In- und Output mehr oder weniger direkt und nachvollziehbar miteinander korrespondieren. Nun haben wir es indes im informationstheoretischen Sektor zusätzlich auch mit Neuentwicklungen zu tun: der Kombination eines alten, schon seit Jahrzehnten genutzten Verfahrens – selbstlernende technische neuronale Netze –, mit etwas Neuem, nämlich: gigantischen Datenmengen, »Big Data«. Im Unterschied zum strikt algorithmischen Vorgehen sind künstliche neuronale Netze Datenstrukturen, die sich selbst weiterentwickeln, also lernen. »Deep learning«, wie es heute informationstheoretisch und -technologisch vorangetrieben wird, läuft hinaus auf – in großem Umfang – die eigenen Berechnungs- und Bewertungsregeln selbsttätig generierende und modifizierende Daten- und Programmstrukturen. Die Berechnungswege und -strukturen werden fluide – nicht mehr klar fassbar, sondern gleichsam lediglich noch erahnbar. Mancher spricht von einer eigenen, neuen, künstlichen Form der Intelligenz; als hätten wir es hier möglicherweise mit dem zu tun, wofür einst, in den

1950er-Jahren, der Name »Künstliche Intelligenz«, KI, von hoffnungsvollen Kybernetikern geprägt wurde.

»Vor drei Jahren knöpften sich die Forscher des notorisch öffentlichkeits-scheuen Google X Labs die Datenbanken von YouTube vor und extrahierten gut zehn Millionen Standbilder. Die Aufnahmen fütterten sie anschließend in das »Google Brain« – ein Netzwerk aus tausend Computern, das wie ein Kleinkind Informationen aller Art in sich aufsaugen soll. Drei Tage lang brütete es über den Bildern, suchte nach wiederkehrenden Mustern und entschied schließlich, dass sich die Bilderflut in eine Anzahl von Kategorien einteilen lässt: menschliche Gesichter, menschliche Körper und ... Katzen.

Die Erkenntnis, dass das Internet voller Katzen ist, sorgte nicht nur für viel Heiterkeit unter Journalisten, sondern bewies auch eindeutig, dass das »Deep Learning« zurück ist. Dabei hat die Technik inzwischen gut drei Jahrzehnte auf dem Buckel. Doch mithilfe enormer Datenmengen und massiver Rechenpower soll sie nun schaffen, woran andere Ansätze scheitern – und was Menschen beinahe nebenher erledigen: Gesichter erkennen, Sprache verstehen und ganz allgemein unscharf definierte Probleme lösen.

Deep Learning war bereits selbst eine Wiederbelebung noch älterer Technik, nämlich der künstlichen neuronalen Netze. Diese Rechenverfahren orientieren sich grob an der Arbeitsweise des Gehirns und simulieren dazu ein dicht verwobenes Netz aus einfachen Nervenzellen. Wie ihr natürliches Vorbild lernen sie aus der Erfahrung, indem sie die Stärke der simulierten Neuronenverbindungen passgenau ändern.

Mit etwa einer Million simulierter Neuronen und einer Milliarde simulierter Verbindungen übertraf das Google Brain im kalifornischen Mountain View jedes frühere Kunstnetzwerk um das Zehnfache. Inzwischen plant der Gründer des Projekts Andrew Ng, sogar noch einmal um den Faktor zehn aufzustocken« (Jones 2014, 146).



***Menschen entscheiden –
auch über Algorithmen.***



Streng genommen, habe ich eingangs gesagt, machen Algorithmen nichts anderes, als auf der Basis eingegebener Daten – des Inputs – und nach vorgegebenen Regeln ein Ergebnis – den Output – zu errechnen. Jede Prädiktion eines Computers funktioniert so: Es wird von bekannten Zusammenhängen auf unbekanntes geschlossen; Grundlage sind in der Vergangenheit gesammelte Informationen in Gestalt einer hinreichend großen Datenbasis. Einen solchen formalen Schluss von der Vergangenheit auf die Zukunft oder von Bekanntem auf Unbekanntes ist eine uns bekannte, menschliche Fähigkeit und Tätigkeit. Schließlich praktizieren wir solche Prädiktionen tagtäglich in den unterschiedlichsten Situationen unseres Lebens. Musik etwa genießen wir deshalb, weil die harmonischen und melodischen Abfolgen zunächst eine Spannung aufbauen, die – nahezu zwangsläufig – zu einem bestimmten Ton oder Akkord führt. Mit diesem Auflösungsakkord empfinden wir eine Befriedigung, weil unsere jeweilige Prädiktion korrekt war; fehlt er, kann die Musik zur Qual werden (Huron 2006).

Deep Learning ist nun eine aktuelle, in dieser Form neue und einflussreiche Methode der Prädiktion: das Konzept der lernenden neuronalen Netze in Verbindung mit gigantischen Datenmassen, mit Big-Data. Es ermöglicht prädiktive Analysen bisher ungeahnten Ausmaßes – etwa das Verhalten von Wählern und so beispielsweise die Vorhersage von Wahlergebnissen; genauer als ein Meinungsforschungsinstitut, wie die INWT Statistics GmbH aus Berlin bei der Bundestagswahl 2017 gezeigt hat (Groß 2017).

Die Pointe hierbei: Nicht mehr lediglich realiter gesammelte Daten stellen den Input, die Basis der algorithmischen Prozesse. Sondern die Datenstrukturen selbst generieren ihre Datenbasis. Berechnungsergebnisse verknüpfen nicht mehr – nachvollziehbar – Datenein- und -ausgabe, sondern wir haben es gleichsam mit Black Boxes zu tun.

Wie es unter anderem aussehen könnte, wenn Berechnungen nicht mehr nur auf Basis von historischen Daten getroffen werden, veranschaulicht vielleicht ein Patent, dass Amazon im Dezember 2013 unter der Patent-

nummer US8615473B2 eingereicht hat. Dabei geht es um den antizipatorischen Warenversand. Der Patentantrag beschreibt eine Methode, wonach Waren bereits auf den Weg zum Kunden gebracht werden, ohne dass eine tatsächliche Bestellung dafür vorliegt. Auf diese Weise befinden sich Warenpakete bereits »vor der Zeit« in einer bestimmten Zusteller-Region – in der Erwartung, eine Bestellung durch den Endverbraucher stehe in Kürze bevor. Hier ist beim Antizipieren künftiger Szenarien informationstheoretisch ein Punkt erreicht, an dem man etwa mit klassischen Regressionsanalysen nicht weiterkommt.

Wer nun übrigens – resignativ oder amüsiert – sein eigenes Amazon-Bestellverhalten Revue passieren lässt und über diesbezüglich möglichen antizipatorischen Warenversand nachsinnt, fühlt sich möglicherweise überlegen: Zu viele »falsche« Empfehlungen, die der Amazon-Algorithmus ihm fortwährend gibt. Doch genau diesem müde lächelnden Betrachter sei gesagt: Die totale Berechenbarkeit des Einzelnen ist oftmals, wenn es etwa um Gewinnmaximierung geht, gar nicht das Ziel. Mehr noch: Sie wäre vielfach sogar kontraproduktiv. Gerade dann, wenn es beispielsweise nicht in erster Linie um die individuelle Exaktheit geht, sondern die Beobachtung von Kohorten, die Feststellung von Trends die Absicht ist. So würde sich der Einzelne zu sehr beobachtet fühlen, wäre der Algorithmus in seiner Prädiktion zu exakt. Deshalb wird bestimmten Algorithmen, wie beispielsweise den Amazon-Empfehlungen, mittlerweile schon künstlich ein »Rauschen« beigemischt. Fest steht: Eine Vorhersage ist allemal nützlicher, als zu raten. Und das genügt zumeist für Operationen im großen Maßstab (Drösser 2016, 136).

Trugbild: Korrelationen statt Kausalitäten

Eine elementare und weitreichende Entwicklung im Big-Data-Kontext ist, schlicht gesagt, die Ersetzung von Kausalitäten durch Korrelationen. Das geht in den Debatten oft unter – und ist doch von höchster Brisanz. Denn der menschliche Verstand, die menschliche Logik, geht im Grundsatz immer von Kausalitäten aus. So denken wir Menschen – so ticken wir. Das gesamte

gegenwärtige Wissenschaftsgebäude beispielsweise gründet sich letztlich auf Hypothesen über Kausalitäten, über Wenn-Dann-Beziehungen.

Der Unterschied zwischen Korrelation und Kausalität? Wenn ich eine Korrelation feststelle, dann stelle ich *irgendeine* Form von Zusammenhang fest. Wie dieser Zusammenhang genau aussieht, bleibt dabei erst einmal gänzlich offen. Eine Korrelation zwischen *A* und *B* bedeutet nicht zwingend, dass *A* und *B* in kausaler Relation stehen; es kann sich auch um einen ganz anders begründeten Zusammenhang handeln. Eine Korrelation liefert lediglich einen zarten Hinweis auf eine mögliche Kausalität. Zwischen *A* und *B* können beispielsweise folgende Zusammenhänge bestehen:

- *A* verursacht *B*.
- *B* verursacht *A*.
- *A* und *B* verursachen einander gegenseitig.
- *A* und *B* werden von einem Dritten – *C* – verursacht.

Ein klassisches und sprichwörtlich gewordenes Beispiel für die Verwechslung von Kausalität und Korrelation ist etwa die Rede vom »Klapperstorch, der die Babys bringt«. Zugrunde liegt eine statistische Beobachtung: dass nämlich zu der Jahreszeit, wo Störche aus dem Süden zurückkehren, auch die Geburtenzahl hoch ist. Insofern besteht hier eine Korrelation. Doch dass der Klapperstorch die Babys brächte? Das ist die Verwechslung von Korrelation und Kausalzusammenhang. Beides, Geburtenanstieg und Storchenerückkehr, steht vielmehr ausschließlich in Kausalzusammenhang zu einem Dritten: der Jahreszeit.

Ein anders Beispiel: Wir alle haben schon einmal von Studien gehört, wonach verheiratete Menschen signifikant länger leben als Unverheiratete. Im Sinne des englischen Sprichworts: »For a longer life – take a wife«. Doch, durchdenkt man die hier benannten Korrelationen, so kommt man zur Erkenntnis: So einfach ist es nicht unbedingt. Für schwerkranke, behinderte und ebenso auch für beispielsweise alkohol- oder drogenabhängige Men-

schen – also für Menschen mit oft deutlich reduzierter Lebenserwartung – ist es ohnedies schon schwierig, einen Partner zu finden – geschweige denn, zu heiraten. Insofern ist die statistische Lebenserwartung von Unverheirateten schon fast zwangsläufig geringer. Einfache Ursache-Wirkungszusammenhänge sind schnell behauptet, oft eingängig und noch viel öfter: gerne geglaubt. Erst recht, wenn sie plausibel daherkommen und unseren persönlichen Präferenzen und/oder dem eigenen Weltbild entsprechen. Doch tatsächlich kann der Sachverhalt deutlich vielschichtiger und unübersichtlicher sein – oder gar: exakt gegenläufig.

Für Big-Data & Co. ist eine solche Differenzierung allerdings »Schnee von gestern«. Schlicht gesagt: Hier reichen Korrelationen völlig aus; Kausalitäten interessieren nicht mehr. »Wir leben in einer Welt, in der riesige Mengen von Daten und angewandte Mathematik alle anderen Werkzeuge ersetzen, die man sonst noch so anwenden könnte. Ob in der Linguistik oder in der Soziologie: Raus mit all den Theorien des menschlichen Verhaltens! Vergessen Sie Taxonomien, die Ontologie, die Psychologie! Wer weiß schon, warum Menschen sich so verhalten, wie sie sich gerade verhalten? Der springende Punkt ist, dass sie sich so verhalten und dass wir ihr Verhalten mit einer nie gekannten Genauigkeit nachverfolgen und messen können. Hat man erst einmal genug Daten, sprechen die Zahlen für sich selbst« (Anderson 2013, 126).

Allerdings sollte – insbesondere angesichts des leicht vermittelbaren und attraktiv erscheinenden Schlagworts – die Wirkmächtigkeit von Big Data nicht überbetont oder gar überschätzt werden. Denn die Prognosekraft von Big Data ist weiterhin beschränkt. So ist es beispielsweise schwierig bis unmöglich die ultimative Erfolgsformel für einen Film, ein Buch oder einen Musiktitel zu generieren. Natürlich gibt es immer wieder aufsehenerregende Erfolge durch den Einsatz von Big Data – doch werden beispielsweise Big Data basierende Musikhits nur durch die Identifikation und Nutzung von Mainstream Melodien mit einer gewissen Erfolgswahrscheinlichkeit produziert. Big Data beruht auf Vergangenheitswerten und ist somit ein Abbild

des Mainstreams. Doch gerade der Zufall, der insbesondere bei künstlerisch-kreativen, aber ebenso auch bei innovativ-neuen Prozessen oftmals eine entscheidende Rolle spielt, kann darin nicht integriert werden. Dies ist gut wie auch begrüßenswert. Denn würde Big Data zu einer ultimativen Erfolgsformel führen, so wäre es mindestens der Diversität des menschlichen Schaffens abträglich. (Weibel 2014, 107 f.)

Trugbild: Anthropomorphismen

Deep learning? Künstliche Intelligenz? Allwissende Algorithmen? Ein Grund nun in Angst – oder gar Panik – zu verfallen? Manch gängiges Trugbild befördern wir schon allein über unsere Sprache: Computer verfügen weder über Intelligenz noch über Wissen in dem Sinne, wie wir es meinen, wenn wir von Intelligenz und Wissen sprechen. Weder lernen noch denken sie in dem Sinne, wie wir Menschen es meinen und praktizieren. Sie sind nicht und können nicht, was Menschen sind und können – aktuell und auch künftig nicht. Ein Computer ist eine Zusammenstellung von Rechenschritten, von Programmcodes – auch im tiefsten Innern. Seine kleinste Arbeitseinheit ist der Algorithmus – nicht etwa der Gedanke!

»Sowohl der Begriff ›Lernen‹ als auch der Begriff ›Intelligenz‹ sind Vermenschlichungen (Anthropomorphismen). Die Vorgänge hier können nicht mit der menschlichen Intelligenz oder dem Spracherwerb gleichgesetzt werden. Es ist jedoch unwahrscheinlich, dass die Begriffe ›KI‹ oder ›maschinelles Lernen‹ aus dem Sprachgebrauch wieder verschwinden werden. Besser wären wohl Ausdrücke wie Maschinenintelligenz oder Maschinenlernen, weil sie deutlich machen würden, dass es sich um eine andere Art von Intelligenz und Lernen handelt als die menschliche, statt um maschinell nachgebildete Intelligenz beziehungsweise Lernfähigkeit, die der menschlichen vergleichbar wäre. Maschinelles Lernen, Deep Learning et cetera sind technologische Herangehensweisen im Wandel. Es werden sich in Zukunft weitere Begriffe dazu gesellen. Für den Regulierer ist es nicht sinnvoll, sich auf die Begriffe zu fokussieren, sondern eine dem Zweck dienende Unterscheidung/Kategorisierung vorzunehmen, also eine politisch relevante Unterscheidung.

- Es geht um Automatisierung.
- Dabei kann der Algorithmus als kleinste Einheit der Automatisierung betrachtet werden – egal, ob es sich um Deep Learning oder künstliche neuronale Netzwerke oder anderes handelt« (AlgorithmWatch 2017).

Ein schönes Beispiel für die Begrenztheit von Algorithmen zeigt folgende – für Menschen simple, aber auch für heutige Algorithmen indes nicht lösbare – Aufgabe: »Friedhelm ist der einzige lebende Mann, der sich noch an meinen Vater als Kind erinnert. Als Friedhelm meinen Vater zum ersten Mal sah, war er zwölf Jahre alt. Wer war zwölf Jahre alt? A) Friedhelm. B) Mein Vater.« – Für Menschen ist diese Fragestellung leicht zu beantworten – für Algorithmen nicht. Oder: »Die große Kugel durchschlug die Tischplatte, weil sie aus Styropor bestand. Was war aus Styropor? A) Die große Kugel. B) Die Tischplatte.« (Levesque 2014, 31ff.)

Andererseits gilt es zu akzeptieren: Viele der traditionell als genuin menschlich begriffenen Fähigkeiten sind keineswegs derart exklusiv. In Höchstgeschwindigkeit und adaptiv unzählige Optionen durchrechnen sowie alles, was im allerweitesten Sinne damit zusammenhängt, mit einbeziehen: Hier greifen die digitalen Automatisierungen. Sie bedeuten für die Arbeitswelt unter anderem und damit sage ich nichts Neues: Sie erfährt massive Umwälzungen dergestalt, dass Datenstrukturen, Algorithmen, digitale Assistenten die menschliche Arbeitskraft in weiten Teilen ersetzen. Ganz allgemein lässt sich mit schlichter Kurzformel festhalten: Jeder Arbeitsplatz, dessen Aufgabenstellung sich in wenigen Sätzen beschreiben lässt, ist digitalisierbar. Automatisierung wird, gemeinsam mit der raum-zeitlichen Entgrenzung des Arbeitsmarktes – auch dies ein Resultat der Digitalisierung –, die Arbeitswelt gravierend wandeln. Arbeitsplätze werden verschwinden – und neue entstehen. So ist beispielsweise davon auszugehen, dass die künftig ausgeübten Berufe von der Generation der zwischen 1995 und 2010 Geborenen – also auch meiner Kinder – mehrheitlich heute noch gar nicht existieren.

Akteur oder Beobachter

»Automatisierung macht aus Akteuren Beobachter«, wie Nicholas Carr betont (Carr 2014, 93). Für Entscheider in Beruf und Arbeitswelt steht so bei aller zeitgemäßen daten(bank)gestützten Analyse und Entscheidungsfindung stets die Frage im Raum: Inwiefern ist er als der eigentlich verantwortliche Entscheider noch fähig, zu verstehen und tatsächlich nachzuvollziehen, wie das jeweilige digitale Entscheidungsassistenz-System zu seinen Ergebnissen kommt, und ob die präsentierte Lösung tatsächlich – was auch immer das im Einzelfall heißen mag – richtig ist? Inwiefern kennt er sich mit der informationstechnologischen Basis seiner Entscheidung aus? Inwiefern ist er Algorithmist? In meiner Beobachtung ist viel zu oft das Gegenteil der Fall: Naives Vertrauen und die schlichte Akzeptanz von digitalen Ergebnissen sowie darauf aufbauendes Handeln – an diesem Punkt erweisen sich gerade professionelle Entscheider oft als dilettantisch.

Schon der Name: »Big Data«. Er lässt manch einen Unternehmer in Sorge erstarren: Was mögen all die technikaffineren Wettbewerber aus den Unmengen an Daten ziehen, die ihnen zur Verfügung stehen? Und was all die Heerscharen von Analysten und Fachleute, die der Konkurrenz einzigartige Informationen über den Markt verschaffen können? Doch die simple wie auch entspannende Wahrheit ist: Unabhängig von den zur Verfügung stehenden Ressourcen ist und bleibt der einzige Faktor, der den Überlegungen der anderen mehr Bedeutung verleihen kann als den eigenen: die Schnelligkeit und Genauigkeit, mit der Probleme gelöst und Entscheidungen getroffen werden. Aller Big-Data-Euphorie zum Trotz benötigt auch eine mit Datenanalysen ausgestattete Unternehmenswelt immer noch menschliche Entscheider – beispielsweise, um die richtigen Fragen zu stellen, die dann mit den Datensammlungen beantwortet werden (McAfee et al. 2012).

Wie steht es um die Entscheidungsbasis? Hauptsache Daten und Fakten? Die Masse macht's? Viel hilft viel – und irgendwann, wenn man genügend Statistiken und Studien herangezogen hat, ist man gänzlich im Bilde? Dem ist nicht so – mehr noch: ganz im Gegenteil. Der Glaube an den Wert von

Statistiken und Studien, an Berechenbarkeit, an vollständige Informierbarkeit – all das steht einer realen Analyse im Wege.

Wenn die Informationsflut steigt ...

Die Frage, die sich gerade in unserer informationsüberfluteten Zeit oft und vielmehr stellt, ist: Wie viele Informationen benötige ich? Die Antwort: So viel Analyse, Recherche und Datensammlung wie nötig, aber so wenig wie möglich. – Klingt trivial, nicht wahr?

Als klassisches Manko im Kontext von Entscheidungsfragen gilt normalerweise – bislang: das Informationsdefizit. Hier ist ein Perspektivenwechsel angebracht: Was heute notwendig ist, um als Entscheider erfolgreich mit statistischen Daten agieren zu können, ist Kompetenz im Umgang mit Zeitdruck, Unüberschaubarkeit und Informationsüberlastung.

Das Stichwort lautet Informationsüberflutung. Wobei es streng genommen lauten müsste: Datenflut. Nichts ist so leicht erfassbar, erhebbar, verfügbar, transferierbar, speicherbar, wie Daten. Im geschäftlichen Kontext etwa zielen unzählige Maßnahmen darauf ab. Wenn all diese Daten rein maschinell rezipiert werden, ist »Big Data« das aktuelle Schlagwort. Doch was ist, wenn *Menschen* mit Datenfluten konfrontiert werden? Sie absorbieren sie nicht etwa; sie ertrinken vielmehr in den Fluten. Wenn Menschen mit Daten konfrontiert werden, resultiert das für sie, streng genommen, in: Aktion. Denn sie transformieren Daten in Informationen, unentwegt und ganz automatisch. Das ist ein entscheidender Unterschied zwischen Maschinen und Menschen: Daten werden erst dann zu Informationen, wenn sie Prozesse der Decodierung und Kontextualisierung durchlaufen haben; die menschliche Wahrnehmung, der menschliche Verstand, ist ein solcher, komplexer, stetig von selbst ablaufender Mechanismus der Decodierung und Kontextualisierung. Daher bleiben Daten im Zusammentreffen mit Menschen nicht einfach Daten, sondern werden (quasi zwangsläufig) zu Informationen. Ein weiterer Unterschied ist der zwischen Daten, Informationen und Wissen. Wissen ist, kurz gesagt, das Resultat der sinnvollen

Verknüpfung von Informationen, die sich auf Daten gründen. (North 2002)
Zu viele Informationen oder zu wenige? Die Konsequenz ist jeweils dieselbe: ein Mangel an tatsächlichem Wissen, an Erkenntnis.

Wenn wir Menschen heute zunehmend in Daten- und Informationsfluten baden, hat das erst einmal nicht mit »Wissen« zu tun. Im Gegenteil: Mit zunehmender Menge und Dichte schwindet unser Differenzierungsvermögen – und es steigt die Gefahr, den Wald vor lauter Bäumen nicht zu sehen.

»Die Informationsgesellschaft hat in dem Moment begonnen, in dem klar war, dass zu viel Information da ist. Big Data ist eine Grundbedingung der digitalen Welt. [...] Wir sind mit einer neuen Form der Umweltverschmutzung konfrontiert. Überinformation ist der Smog des 21. Jahrhunderts. Je kompakter und intelligenter jemand heute seine Ideen oder Informationen aufbereitet, desto wertvoller wird sein Beitrag. Die an Mengen orientierte Mentalität des »Mehr ist besser« stammt noch aus der Zeit eines rein materiellen Warenaustauschs. Durch nichts lässt sich der vermeintliche Reichtum an Information besser veranschaulichen als durch die Magie großer Zahlen. Die Hieroglyphe, mit der im alten Ägypten die Million dargestellt wurde, die höchste denkbare Zahl, zeigt einen Mann, der auf die Knie gefallen ist und die Hände über dem Kopf zusammenschlägt.« (Glaser 2013, 282)

Big Data ist das eine; eine hilfreiche, solide Wissens- und Entscheidungsbasis das andere. Beides zu verwechseln, ist ein tragischer Irrtum. Entscheider in geschäftlich-unternehmerischen Kontexten begehen ihn nicht selten. Soll Big Data tatsächlich ein Hilfsmittel für gute Entscheidungen darstellen, dann sind Instanzen der Filterung, Bewertung und Interpretation – und hinreichende Kenntnis und Kompetenz der Beteiligten – zwingend notwendig. Erst dann werden die ständig wachsenden Datenmengen bedeutsam und relevant. Denn die Konsequenz aus zu viel und zu wenig verfügbaren Informationen ist identisch: Ein Mangel an Erkenntnis. (Borger 2015, 143)

Von Gregory Treverton, einem amerikanischen Experten für die nationale Sicherheit, stammt die inspirierende Unterscheidung zwischen einem Rätsel und einem Geheimnis. Um ein Rätsel zu lösen, sind möglicherweise mehr Informationen notwendig. Bei einem Geheimnis hingegen geht es darum, die vorhandenen Informationen gut einzuschätzen, ihre möglichen Zusammenhänge zu beurteilen und ihre Bedeutung zu erkennen. Ein Mehr an Informationen könnte bei einem Geheimnis sogar kontraproduktiv sein: »Diese Unterscheidung [zwischen Rätsel und Geheimnis] ist kein bloßes Wortspiel. Wenn Sie der Ansicht sind, dass die Hintergründe und Methoden der Anschläge des 11. September 2001 ein bloßes Rätsel darstellen, dann wäre die logische Konsequenz, die Aktivitäten der Geheimdienste zu verstärken und mehr Spione anzuwerben, um mehr an Informationen über al-Qaida zu erhalten. Wenn Sie den 11. September jedoch als Geheimnis verstehen, dann müssten Sie sich fragen, ob zusätzliche Informationen die ganze Angelegenheit nicht nur noch undurchdringlicher machen würden. Sinnvoller wäre eine verbesserte Auswertung der Information durch die Geheimdienste, wir bräuchten intelligente und skeptische Menschen, die aufgrund ihrer Fähigkeiten in der Lage sind, die bereits vorhandenen Daten genauer zu analysieren.« (Gladwell 2010, 147 f.)

Schwarmintelligenz – Dummheit der vielen?

Auch die im Kontext des Digitalen viel zitierte »Schwarmintelligenz« entpuppt sich vielfach als Mythos – beziehungsweise als Trugbild: Gemeint ist damit prinzipiell die kollektive Leistung einer Masse von Individuen und deren Einsatz zur Lösung von Problemen und Bewältigung von Anforderungen. Ameisen- und Bienenvölker gelten als exemplarisch für das Phänomen der Schwarmintelligenz; gemeint ist dann: die ergebnisreiche Kollaboration von Vielen. Aus solch einer Kollaboration, solch einem Zusammenspiel, können sich neue, überraschende Qualitäten entwickeln: komplexe Insektenstaaten beispielsweise. Man spricht hier auch, etwa informationstheoretisch, von Emergenz. Das meint: Das Ganze ist mehr als die schlichte Summe seiner einzelnen Elemente.



Infoporn ist schnell und schön – aber es befriedigt nur oberflächlich.



Allerdings, das sei an dieser Stelle auch aufklärerisch erwähnt: Es ist keineswegs so, dass sich die Individuen eines Ameisen- und Bienenvolkes stets fleißig und emsig für den »Schwarm« einsetzen. Wie am Beispiel der kleinen braunen Ameise aus den Kiefernwäldern Nordamerikas gezeigt werden konnte, arbeiten 25 Prozent eines Ameisenstamms niemals, 72 Prozent der Population arbeitet mindestens die Hälfte der Zeit nicht und nur 3 Prozent arbeiten immer und setzen sich damit für das Teamergebnis ein. (Charbonneau et al. 2015). Insofern mag dieses Ergebnis, dass sich ein Großteil der Ameisen darauf spezialisiert hat, nichts zu tun, viele schon eher wieder an die Zusammen- und Teamarbeit in Unternehmen erinnern.

In der Informatik entwickelt sich das Konzept des Schwarms momentan zu einem relativ neuen und als vielversprechend geltenden Ansatz. In der Arbeit mit »Schwärmen« von Microcomputern, Microrobotern, sieht man die robuste und flexible Lösung von Problemen mit relativ einfachen Mitteln. Doch wenn es indes nicht um Micro-Maschinen, sondern um Menschen geht, kann die Sache ganz anders aussehen. Hier gleich von »kollektiver Intelligenz« zu sprechen, dürfte vermessen sein. Gern wird »Schwarmintelligenz« übersetzt mit: Weisheit der Vielen. Dazu ein schönes Bonmot von Sascha Lobo: »Allerdings muss man zugeben, dass die Weisheit der Vielen, oft synonym für Schwarmintelligenz verwendet, keine einfach zu greifende Angelegenheit ist. Führt etwa der erste Klick in die Kommentarspalten von YouTube oder eines durchschnittlichen, redaktionellen Mediums, muss man feststellen: Die Vielen sind zweifellos anwesend, die Weisheit verbirgt sich ausgesprochen geschickt.« (Lobo 2013)

Es ist in gewisser Hinsicht ähnlich wie bei Big Data: Die pure Masse allein bedeutet kaum etwas. Was dabei herauskommt, ist weder zwingend intelligent noch unbedingt hilfreich. Was sich in der Natur bewährt hat, nämlich die zielgerichtete Formierung und das Zusammenspiel etwa einer Masse an Insekten – tatsächlich orientiert sich die Forschung vornehmlich an Insektenpopulationen –, gilt keineswegs auch für den Menschen.

»Schwarmintelligenz, so die verheißungsvolle Botschaft, wird die Welt auf eine nie gekannte höhere geistige Stufe erheben. Und wir alle zusammen könnten diesen Prozess beschleunigen, indem wir am besten blind und konsequent den im Power-Point-Format präsentierten Vorgaben der Berater folgten. Jeder Einzelne kann so dumm sein, wie er will, aber im Schwarm, ja im Schwarm! Da läuft's rund.« (Dueck 2015, 7)

Selbstverständlich lässt sich aus gelungener Kollaboration im Tierreich etwas lernen. Ob es dann unbedingt der *Schwarm* sein muss, oder ob man nicht eigentlich das *Team* meint oder die *Abteilung*, die *Belegschaft* – oder gelegentlich auch den *Kundenkreis* –, ist dann im Einzelfall zu klären.

Dienlich für einen funktionierenden Schwarm und dessen Intelligenz ist allerdings offenbar eine identische Betroffenheit seiner Mitglieder. So haben Ethnologen herausgefunden, dass viele Naturvölker Entscheidungen in einem sozialen Umfeld – einem Schwarm? – treffen. Insbesondere dann, wenn von diesen Entscheidungen die gesamte Gruppe berührt wird. Diese Idee, viele (unterschiedliche) Menschen zu berücksichtigen, dient auch hier dem Ziel, die einer unabhängigen Einzelentscheidung überlegene »Weisheit der Vielen« zu nutzen. Allerdings wurde in den Untersuchungen deutlich, dass der soziale Kreis für diese Entscheidungsunterstützung nicht zu eng und homogen sein sollte. Ansonsten besteht die Gefahr, in einer eigenen Echokammer gefangen zu bleiben und die positiven Potenziale sozialen Lernens zu eliminieren oder mindestens zu beeinträchtigen. (Pentland 2014, 32 f.) Der Gegensatz – also eine disparate Zusammensetzung einer Gruppe, beispielsweise von sehr Extrovertierten mit sehr Introvertierten oder Bürokraten mit Freigeistern – führt allerdings ebenso wenig zu einem Gelingen. So werden sich die Teilnehmer von der Zusammenarbeit zurückziehen und sich höchstens noch um diejenigen Einzelheiten kümmern, die sie selbst interessieren. Das große Ganze werden sie nicht im Blick halten. Heterogenität kann nur dann funktionieren, wenn die Gruppenmitglieder einsehen (und auch ausleben), dass sie einander gut ergänzen. (Dörner 2012)

Gruppengröße, Gruppenzusammensetzung, Freiwilligkeit, gemeinsame Ziele, Homogenität beziehungsweise Heterogenität, Machthierarchien, Informationsfluss, Entscheidungsbeteiligung – all das sind also Faktoren, die es in diesem Kontext zu betrachten gilt. Ansonsten hat man im Endeffekt statt einer Schwarmintelligenz eventuell den Lemminge-Effekt.

Gesucht: Algorithmismus und Datenkompetenz

Die Digitalisierung ist eine Herausforderung, auf jeder Ebene – privat wie beruflich, gesellschaftlich wie unternehmerisch. Was damit für Entscheider notwendig wird, ist: Überblick, Durchblick, Kompetenz im Datenhandling – etwa in Gestalt solider Kenntnisse über Bedeutung und Aussagekraft auch komplexer Datenstrukturen. Skepsis und Kritikfähigkeit sind notwendige Eigenschaften – und wachsen ausschließlich auf diesem Boden.

So ist in digitalen Zeiten die Fähigkeit gefragt, kritisch zu Denken – mehr denn je! Ein herausforderndes Fragenstellen und Finden von vielfältigen und bedeutungsreichen Antworten; wobei »kritisch« nicht als missbilligend, sondern als Kunst zur Beurteilung, zum Auseinanderhalten von Annahmen und Tatsachen sowie zum Infragestellen von Argumenten und einer Interpretation von Sachverhalten gemeint ist (Wohlrapp 2008, 213). Dabei knüpft solch kritisches Denken an bestehende Sachverhalte an und wirft so Fragen auf, die die Richtigkeit und Wahrheit der verschiedenen Anschauungen untersuchen und deren Bedingungen prüfen. Mehr noch: auch das eigene Denken unterzieht sich dabei der Kritik und fragt, mit welchen Maßstäben denn geprüft oder aus welcher Warte heraus ein Sachverhalt bedacht wird (Jahn 2013, 2). Ferner ist die Fähigkeit zur Abstraktion und Kombination, möglichenfalls auch statistische und mathematische Affinität gefragt – nicht zu verwechseln mit der Fähigkeit, eine Daten-Repräsentation mittels PowerPoint-Grafik zu basteln! Schaubilder und Visualisierungen von Daten – all das ersetzt nicht im Geringsten das tatsächliche Begreifen der datenkorrelierten Sachverhalte und dateninduzierten Ereignisse (Kühmayer 2015, 75). Das in den letzten Jahren aufgekommene »Infoporn« mit seiner scheinbaren Objektivität und einem

doch eigentlich innewohnenden maximalen Entertainment-Anspruch bewertet den schönen Schein, die Ästhetik einer Datenvisualisierung höher, als deren inhaltliche Aussagekraft. Und das ist fatal. Jedenfalls dann, wenn es darum geht, tatsächlich Nutzen zu ziehen aus Big Data & Co. Dann sind eher Algorithmisten als PowerPoint-Champions gesucht.

1.2 Bauch contra Kopf – Welche Entscheidungstheorie darf es sein?

»Das Herz hat seine Gründe, die der Verstand nicht kennt.«

Blaise Pascal (1623–1662), Mathematiker, Physiker und Philosoph

Lassen Sie uns einen Blick auf ein geradezu überbordendes Angebot werfen: die Vielfalt der Entscheidungstheorien »am Markt«. Dieses ist für die meisten von uns heute faktisch ein Pseudo-Angebot – praktisch kaum genutzt, weil selten tauglich.

Um der Klarheit willen sollte ich wohl zunächst sagen, was ich eigentlich mit »Entscheidungstheorien« meine. Streng wissenschaftlich wird darunter im weitesten Sinne jede Theorie der Entscheidung verstanden, ob in Psychologie, Soziologie, Philosophie, Mathematik, Statistik, Ökonomie, Politikwissenschaften. Oftmals wird der Begriff jedoch in einem engeren Sinne verstanden. Dann bezeichnet er mathematisch-ökonomische Theorien, entwickelt in den Traditionen der Wirtschaftswissenschaften. Und vielfach wird er dann sogar noch enger aufgefasst. Dann wird er zuweilen synonym mit der sogenannten Spieltheorie verwendet. Das ist insofern interessant, als sich hier ein wesentliches Indiz dafür finden lässt, was alles an Unterschiedlichem landläufig unter Entscheidung subsumiert wird.

So wurde die Spieltheorie durch die Arbeiten von John von Neumann und Oskar Morgenstern begründet, namentlich durch die 1944 erschienene Studie *Theory of games and economic behaviour* (Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten) (Neumann et al. 1944). Die Spieltheorie ist eine Analyse der Interaktion zwischen Personen beziehungsweise Parteien: Sie fragt nach den Regeln der Interaktion, nach der Handhabung von Interessenskonflikten, beispielsweise zwischen Individuen, Unternehmen oder Staaten. Sie ist eine mathematische Theorie, aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive entwickelt, und das mit der Stoßrichtung, um über den ökonomischen Tellerrand hinaus, etwa sozialwissenschaftlich, anwendbar zu sein. Sie unterscheidet zwischen 2-Personen-Spielen und N-Personen-Spielen. Was die Spieltheorie allerdings nicht betrachtet, ist jener individuelle Prozess der Entscheidungsfindung, den ein Mensch alleine mit sich ausmacht – also das 1-Person-Spiel: der Einzelne, der nicht gegen andere, sondern, wie man sagt, »gegen die Natur spielt«.

»Der Begriff *Entscheidungstheorie* wird bisweilen synonym mit *Spieltheorie* verwendet, wobei Letztere sich jedoch im engeren Sinne meist auf Situationen bezieht, bei denen mehrere Personen in Interaktion stehen, während *Entscheidungstheorie* meist als übergeordneter Begriff verwendet wird, der sich sowohl auf Situationen bezieht, in denen einzelne Personen mit anderen interagieren beziehungsweise mit diesen in Wettbewerb treten, als auch auf Situationen, in denen es nur eine einzelne Person gibt, die, wie man formuliert, »gegen die Natur« spielt« (Städtler 2003, 257).

Wenn es um den Prozess der Entscheidungsfindung des Einzelnen geht, kommt man mit der Spieltheorie allein nicht wirklich weit. Der amerikanische Sozialwissenschaftler Herbert A. Simon stellte das etwa in seiner Nobelpreisrede fest, wo er zwar die Raffinesse der Spieltheorie lobte, aber hinzufügte: Eine befriedigende Herangehensweise an echte menschliche Entscheidungsfindung bietet sie nicht. (Rosenzweig 2014, 26 ff.)

Eine befriedigendere Herangehensweise hatte Simon selbst gesucht – wofür er dann eben 1978 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften verliehen bekam. Seine Theorie der »bounded rationality«, der begrenzten Rationalität, galt als wesentlich, ja als Durchbruch, für das Verständnis der menschlichen Entscheidungsfindung. Simon betrachtete den Menschen in seinen komplexen Mensch-Umwelt-Beziehungen, fand dafür die sprechende Analogie der »zwei Klingen einer Schere«, wobei eine Klinge die Struktur des Entscheidungsproblems und die andere Klinge die Problemlösungsfähigkeit der Entscheidungsträger darstellt – verblieb jedoch überwiegend beim auf Logik und Mathematik orientierten Ansatz, von einer universellen, unbeschränkten Rationalität ausgehend. (Simon 1990, 7)

Es war ein weiterer Nobelpreisträger, der Psychologe Daniel Kahneman, der das Bild dann jedoch um entscheidende Komponenten vergrößerte, indem er auch die Irrationalität des menschlichen Entscheidungs- und Wahlverhaltens, die Unterschiede zwischen menschlicher und rein mathematisch-logisch abstrakter Rationalität zum Thema machte.

Kahnemans Arbeiten waren ein Element eines weitreichenden Perspektivenwechsels, der neben den wirtschaftswissenschaftlichen auch andere Disziplinen verstärkt ins Spiel brachte: Zusätzlich zu den Arbeiten aus Ökonomie und Soziologie sind es vor allem die Psychologie (etwa Kognitionspsychologie), die Biologie (etwa Neurobiologie) sowie die Philosophie. Und ein ganz konkreter interdisziplinärer Bereich, insbesondere für Entscheider aus der Arbeitswelt: die »Strategisches-Management«-Forschung.

Der Homo oeconomicus – Vexierbild des Rationalen

Strategisches Management als Forschungsrichtung hat seinen Beginn in den 1960er-Jahren – im Kontext der Wirtschaftsentwicklungen der Nachkriegszeit. Es ist ein expansiver, heute schwer überschaubarer Forschungsbereich. Auf der Suche nach Klassifikationen landet man etwa bei einer Unterscheidung von drei Perspektiven:

- die normative Perspektive, beispielsweise das Gebiet der klassischen »Rational Choice Theorie«, die von idealen, gänzlich rationalen Entscheidungsverläufen ausgeht – welche es in der alltäglichen Praxis so nicht gibt;
- die deskriptive Perspektive: der Versuch, das tatsächliche Verhalten von Entscheidern zu beschreiben;
- die präskriptive Perspektive, als großer, umfassender Bereich all jener Ansätze der nicht-mathematischen Entscheidungsanalyse, etwa Modelle der Mustererkennung, Systematisierungen und Ähnlichem.

Das klassische oder auch neo-klassische Modell in den Wirtschaftswissenschaften ist – der Name sagt es – der »homo oeconomicus«. Kriterien und Ziele seines Entscheidens und Handelns werden beschrieben mit dem Konzept der Nutzenmaximierung. Danach entscheidet sich ein Entscheidungsträger dann (und auch nur dann) für eine bestimmte Aktion, wenn der sogenannte Grenznutzen der Aktion die Grenzkosten übersteigt (Mankiw 2016, 7). Er entscheidet strikt rational, streng logisch – eben: nutzenmaximierend. Es ist ein elegantes, analytisch zweckdienliches, in sich stringentes Grundmodell, mit dem in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften lange Jahre erfolgreich gearbeitet wurde – und noch wird. Eine klassische, prominente Entscheidungstheorie aus normativer Perspektive ist in diesem Sinne die »Rational Choice Theorie«.

Ob der »homo oeconomicus« pure Kunstfigur und reine Fiktion ist; ob und inwieweit man etwa mit der Konzeption der Nutzenmaximierung dem tatsächlichen Entscheiden realer Menschen überhaupt auf die Spur kommt oder welche Alternativen vielleicht tauglicher wären – diese Fragen wurden wiederholt und auf unterschiedlichste Arten gestellt und beantwortet. Die dabei bestehende Kluft zwischen Theorie und Praxis beschreibt Gerald Gigerenzer schön am Beispiel eines Professors der Wirtschaftswissenschaften: »Ein Professor der Columbia University in New York überlegte hin und her, ob er das Angebot einer anderen Universität annehmen sollte. Schließlich nahm ihn ein Kollege beiseite und riet ihm: »Maximiere doch

einfach deinen erwarteten Nutzen – du schreibst doch immer darüber.«
Darauf entgegnete der Professor entnervt: »Hör auf damit – das ist jetzt ernst.« (Gigerenzer 2013, 11)

Als Kunstfigur, Fiktion oder zumindest als zu relativierendes Konzept stellte sich der »homo oeconomicus« unter anderem insofern heraus, als der reale Mensch, selbst wenn er strikt ökonomisch-rational zu entscheiden sucht, dies durchaus auch unökonomisch-irrational tut. Aus Sicht der klassischen Ökonomie sind dies: Entscheidungsdefekte. Zu ihnen zählt etwa der bekannte »Sunk-Cost«-Denkfehler.

Denkfehler – ein Abriss

Als »Sunk-cost-Fallacy« wird aus Sicht der Entscheidungs- beziehungsweise Handlungstheorien jene Tendenz begriffen, die wir umgangssprachlich oder auch sprichwörtlich mit der Wendung beschreiben: »gutem Geld schlechtes hinterher werfen ...«.

Wenn schon investiert wurde – Geld, Zeit, Aufmerksamkeit, Energie oder Anstrengung – in ein Projekt, ein Besitzgut, eine Beziehung, so neigen wir Menschen dazu, auch dann weiter zu investieren, wenn es eigentlich nicht mehr in unserem Interesse sein kann. Anders gesagt: Die bereits vorgenommenen Investitionen – »versunkene Kosten« – beeinflussen unsere Entscheidung über künftige Investitionen. Dies kann in der Folge zu Verlusten und im Extremfall zu unseligen Eskalationen führen. Solch ein Verhalten ist aus der klassischen entscheidungstheoretischen Sicht irrational; rational wäre hingegen die Haltung: »Futsch ist futsch ...«. Versunkene oder auch vergangene Kosten sind nun einmal irreversibel; sie sind nun einmal unwiederbringlich »versenkt« und sollten bei aktuellen und künftigen Entscheidungen keine Rolle mehr spielen. Doch: »Wer einmal in ein bestimmtes Projekt investiert hat, neigt dazu, weiter dort zu investieren, auch wenn sich die ursprüngliche Investition als Fehlschlag erwiesen hat und es »objektiv gesehen« sinnvoller wäre, das entsprechende Engagement zu beenden.« (Kirchgässner 1991, 151)

Wir Menschen handhaben also, das besagt der Sunk-Cost-Effect, unsere Investitionsentscheidungen nicht hundertprozentig rational. Das gilt nicht nur für ökonomische Investitionen, sondern ebenso für jede andere Investition. Wir wenden Zeit, Aufmerksamkeit und Energie auf: in Beziehungen, in Projekte, in unsere Gesundheit, in Unternehmungen und in Unternehmen. Wir investieren Qualitätszeit in unser Familienleben, Aufmerksamkeit in die Facebook-Timeline, Empathie in Freunde und Bekannte, Geld in undurchsichtige Aktienfonds, ... – alles: Gut investiert?

In wirtschaftlichen Entscheidungssituationen spielt der Sunk-Cost-Effekt oft eine Rolle. So neigen wir dazu, vorausgegangene und heute nicht mehr revidierbare Kosten selbst in unsere aktuellen, neuen Entscheidungen mit einzubeziehen. Mehr noch: Wir machen »sunk cost« zuweilen gar zur Grundlage unserer Zukunftsentscheidungen. Wir lassen das Auto erneut reparieren, weil in vorangegangene Reparaturen bereits viel Geld gesteckt wurde. Oder gehen angesichts teuer erkaufter Eintrittskarten ins Theater, obwohl wir nach einer ambitioniert anstrengenden Woche eigentlich zu müde dafür sind – und spätestens nach der Pause nur noch mit dem sozial angepassten Bestreben beschäftigt sind, nicht einzuschlafen.

Gänzlich rational agieren wir Menschen also offenbar in Entscheidungsfragen nicht; vielmehr bemängelt die klassische Ökonomie eben Entscheidungsdefekte – und zwar etliche. Mit Recht, wie es scheint. Dazu zählen nicht nur der Sunk-Cost-Denkfehler, sondern auch der Besitzumseffekt – das Auseinanderklaffen der subjektiven Bewertung eines Objektes in Abhängigkeit davon, ob man es kaufen oder verkaufen möchte – also je nachdem, ob es in fremdem oder eigenem Besitz ist. »Der Besitzumseffekt (endowment effect) führt dazu, dass Dinge, sobald man sie besitzt, mehr wertgeschätzt werden. Man verlangt für sie einen höheren Verkaufspreis als den Preis, für den man sie kaufen würde« (Kahneman et al. 1991 und Pfister et al. 2017, 55).

Als verwandt mit dem Besitzumseffekt gilt unter anderem auch der IKEA-Effekt. Man ahnt bereits, was dieser besagt: Wurde eigenhändig mit Schraubendreher, Inbusschlüssel und Akkuschauber hantiert, steigt die Wertschätzung des Regals oder Schreibtischs (Norton 2009).

Doch auch wenn gemäß der klassischen Ökonomie in Entscheidungssituationen etliche Defekte bestehen, so ist Rationalität – damit an dieser Stelle kein falscher Eindruck entsteht – aus meiner Sicht durchaus erstrebenswert. So kann sie uns beispielsweise davor schützen, Spektakuläres überzubewerten und als Folge falsch zu entscheiden. Denn auf die Frage nach dem gefährlichsten Tier der Erde antworten viele: Hai, Löwe oder Pfeilgiftfrosch. Doch: alle diese Antworten sind falsch; sie zeugen von einem vernebelten Blick auf Spektakuläres. Denn es sterben jährlich bis zu zwei Millionen Menschen durch einen Stich der *Anophelesmücke*, die – als Hauptüberträgerin des Malaria-Erregers – damit eigentlich als gefährlichstes Tier auf Erden gelten müsste.

Aber grundsätzlich ist festzuhalten, dass die Konzeption strikt rational-ökonomischer Nutzenerwartungsmaximierung weitenteils als überholt gilt – zumindest, wenn damit die Annahme einhergeht, reales menschliches Entscheiden adäquat zu erfassen; das sprengt offenbar die rein ökonomische Passform. Nicht nur, weil es beispielsweise so »Unökonomisches« wie Wohltätigkeit und Altruismus gibt. Nicht nur, weil es da diesen großen Bereich gibt, innerhalb dessen Menschen offenbar nicht ihren Nutzen maximieren, sondern im Gegenteil: Sie ziehen sogar eine Befriedigung aus »selbstschädigendem« Handeln (nicht nur psychopathologisch, sondern schon ein Blick auf einen ganz normalen Alltag genügt). Selbst wenn wir glauben, Vernunft allein lenke unsere Schritte: Es machen uns nicht nur die seitens der Ökonomie untersuchten Denkfehler und Entscheidungsdefekte – kognitive Verzerrungen namens Sunk-Cost-Effect, Endowment-Effect, oder auch Risk-Aversion, Base Rate Fallacy und noch viele andere – einen Strich durch die Rechnung, auch eine Menge anderer Faktoren »sabotieren« das rein logische Kalkül: von äußeren Einflüssen bis zum eigenen (unbewussten) Begehren.

Kehren wir noch einmal zurück zu einem Nobelpreisträger, der sich diesen Fragen – nach dem Verhältnis von Rationalität, Ökonomie und Entscheiden – widmete: Daniel Kahneman.

Bauchgefühl und Intuition contra Ratio und Logik?

»Als sich Daniel Kahneman vor mehr als dreißig Jahren mit den Ökonomen anlegte, hatte er schon einiges hinter sich. Er war ein jüdisches Kind im deutsch besetzten Paris gewesen, später zog die Familie ins neue Israel, das damals täglich um seine Existenz rang. Als junger Psychologe ging er zum Militär und versuchte auch später als Berater, die Kampfkraft der jungen israelischen Armee zu stärken. Dann, als Professor in Israel und Nordamerika, nahm er es mit berühmten Kollegen auf, die nichts wissen wollten von all den systematischen Denk- und Wahrnehmungsfehlern, mit denen sich Menschen das Leben schwer machen. Mit entwaffnend einfachen Experimenten und innovativen Theorien arbeitete Daniel Kahneman sie trotzdem heraus und machte sich einen Namen in der Wissenschaft.

Hätte man also einen Forscher gesucht, der antreten sollte gegen das vollendet rationale und deshalb etwas lebensferne Menschenbild der Ökonomen – man hätte kaum jemand Besseres finden können als den konfliktgehärteten, widerspruchsfreudigen und doch so freundlichen Psychologen aus Israel« (Heuser 2012).

Dieser Psychologe Kahneman erhielt für seine Forschungen schließlich dann auch den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften, was gemeinhin als Indiz für einen »Paradigmenwechsel« von rein ökonomischen zu facetterenreicheren – auch die Humanwissenschaften berücksichtigenden – Perspektiven gewertet wird. Kahneman hat dann auch populärwissenschaftliche Bücher geschrieben; prominent ist sein: *Schnelles Denken, langsames Denken*. Die Quintessenz: In seinem Entscheidungsverhalten lässt sich der Mensch verstehen als von zwei unterschiedlichen Systemen gesteuert:

- schnelles Denken: das spontane, emotionale, impulsive Ich: der »Auto-pilot«;
- langsames Denken: das rationale, planende, reflektierende, kontrollierende Ich; es bedarf der Konzentration und der Zeit.

Was an Kahnemans Arbeit als wegweisend gilt, ist die theoretische Verschränkung ursprünglich in mancher Hinsicht »verfeindeter Lager«: Psychologie und Ökonomie. Er ist, könnte man sagen, ein Meister des So-wohl-als-auch.

»Der Mensch ist es nicht gewohnt, scharf nachzudenken«, lautet eine Kahneman-Essenz. Oft lässt sich der Mensch von seinem Unterbewusstsein und seiner Intuition leiten. Ohne dieses »System 1«, das schnell, unbewusst und oft emotionsgesteuert Entscheidungen herbeiführt, könnten wir gar nicht überleben. Doch es begeht eben auch Fehler, die nur zu vermeiden sind, wenn wir das »System 2« mit seinen bewussten, langwierigen und oft anstrengenden Überlegungen einschalten« (Heuser 2012).

Die ursprünglich teils verfeindeten Lager gibt es selbstverständlich noch immer: einerseits der Fokus einzig auf Intuition und »Bauchgefühl« – andererseits einzig auf Verstand, Ratio. Gleichgültig, ob in Psychologie, Philosophie oder Ökonomie – die Auseinandersetzungen werden noch immer mit Verve geführt: Verstand gegen Gefühl, Kopf gegen Bauch, Ratio versus Emotion. Auch die aktuelle Ratgeber- und Selbsthilfeliteratur mit ihrer überwiegenden Quellenamnesie und boulevardesk anmutenden Wiederholungen von bereits Bekanntem ist weiterhin ein gutes Spiegelbild dieser Lagerbildung. Die einen sagen, ausschließlich die Logik führe zum guten Entscheidungsziel; die anderen suchen ihr Heil indes vorrangig in der Intuition. Pathos und Polarisierung versperren hier vielfach den Blick auf das, worum es eigentlich geht – was eine gute Entscheidung eigentlich erfordert: das Miteinander von Ratio und Intuition, Verstand und »Bauchgefühl«.

»Wie siehst du es?« – fragt man solches einmal in die Runde, sortieren sich Menschen nicht selten umgehend und säuberlich in eines von zwei Lagern: Kopf oder Bauch. Kopfscheider: gerne kühl und rational, gelegentlich auch ein wenig von oben herab, weil sich als »die einzig wahren Denker« begreifend. Bauchscheider: kreativ, locker, unverkopft, am liebsten »tiefenentspannt« – und im Zweifel natürlich mindestens ebenso überlegen. Gelegentlich scheint es geradezu identitätsstiftend, sich einer der beiden »Kasten«, Kopf oder Bauch, zugehörig zu fühlen. Und dabei gibt es offensichtlich auch Moden, Zeiterscheinungen oder, in Wissenschaftsdeutsch: Paradigmenwechsel. Wurden vor einigen Jahren noch rationale Entscheidungen als das Nonplusultra gepriesen, so schwingt das Zeitgeist-Pendel nunmehr Richtung: Intuition und Bauchentscheidung. Der Mensch als rationales Wesen – mit Aristoteles gesagt: »animal rationale« – gelenkt von Verstand und Logik? Dieses Menschen- und Selbstbild wird, scheint es, im selben Ausmaß von sich gewiesen, in dem das Algorithmisch-Informationstechnologische – die Digitalisierung – Raum greift, ubiquitär wird.

Dabei dürfte die Pointe in Bezug auf menschliches Denken und Entscheiden tatsächlich in einem Sowohl-als-auch liegen. Alleinstellungsmerkmal: das Miteinander von Kopf und Bauch, Ratio und Emotion.

Endlich: »Der freie Wille«

Wie steht's mit dem freien Willen? – eine in diesem Zusammenhang oft und gerne gestellte Frage. Juristisch, politisch und im alltäglichen Selbst- und Menschenbild gehen wir vom freien Willen des Menschen aus. Darauf beruhen unser Staatsverständnis und unser Rechtssystem, so funktioniert unsere Demokratie – so gehen wir Menschen normalerweise miteinander um. In der Philosophie indes wird das Thema heftig diskutiert; oftmals mit Bezug auf die Erkenntnisse der Naturwissenschaften, namentlich der Neurobiologie. Da gibt es die berühmten Experimente wie etwa vom Physiologen Benjamin Libet aus den 1970er-Jahren: Studien, die ergeben, dass selbst die einfache Entscheidung, einen Finger zu bewegen, bereits einige 100 Millisekunden zuvor im Gehirn durch ein sogenanntes Bereitschafts-

potenzial angekündigt wird. So zeigen, überspitzt gesagt, diese Studien: Das Gehirn wird aktiv und »entscheidet«, noch bevor uns selbst eine eigene freie Entscheidung bewusst wird. Man kann, plakative philosophische Debatten demonstrieren es, solche Befunde dahingehend werten, dass der Mensch als neurologischer Automat entlarvt sei. Doch das sind, wie gesagt, plakative Debatten – nicht selten geführt mit Freude an öffentlichkeitswirksamer Provokation. Entspannter und differenzierter sieht das heute die Wissenschaft selbst: Der freie Wille des Menschen ist, so scheint es, eine wesentlich komplexere Angelegenheit. Dazu gehören neuronale Korrelate – etwa das messbare Bereitschaftspotenzial im Gehirn – ebenso wie das bewusste Erleben, das Denken. Es gibt heute unzählige Befunde, die diese Komplexität beeindruckend veranschaulichen. Befunde, die übrigens auch die *umgekehrte* Richtung belegen: die Wirkung des bewussten Denkens auf die messbaren neuronalen Aktivitäten. Berühmt ist etwa der sogenannte Carpenter-Effekt: Schon allein der Gedanke an eine Bewegung oder Handlung bewirkt entsprechende neuronale Aktionspotenziale und – minimale – Muskelbewegungen. Schon die Vorstellung, etwas Bestimmtes zu tun, löst den entsprechenden körperlichen Handlungsimpuls aus. Dieser Effekt ist nur einer von mehreren, die unter dem Begriff »ideomotorisches Prinzip« zusammengefasst werden. Intensiv untersucht wird dieser Effekt beispielsweise in der Sportpsychologie. Dort wird er zunehmend etwa als mentales Training im Leistungssport genutzt. »Merke: Allein die Vorstellung einer Bewegung bewirkt eine Reaktion in den dazugehörigen Muskeln« (Draksal 2007, 85).

Alles in allem scheint es, als dürfe man die Frage nach der Willensfreiheit nicht allzu vereinfachend stellen und diskutieren; doch es läuft auch wissenschaftlich schlussendlich darauf hinaus, dass der Mensch – quasi konstruktionsbedingt – darüber verfügt. Er verdankt die Willensfreiheit offenbar seiner komplexen Bauweise – weshalb man eben auch nur bedingt weiterkommt, wenn man das Thema allzu schlicht angeht. So können sich beispielsweise die Vertreter einer christlichen (biblischen) Weltanschauung durch diese Erkenntnis bestätigt sehen, wo doch der freie Wille des Menschen

auch gemäß des biblischen Zeugnisses und mit Blick auf das christliche Menschenbild nicht nur fest im Design des Menschen verankert ist, sondern sogar zwingende Notwendigkeit für ein Funktionieren des Glaubens und der darin verankerten Möglichkeit einer freien Entscheidung des Menschen zur Annahme des Erlösungsangebots Gottes ist.

Es lässt sich also als vorläufige Quintessenz offenbar festhalten, was Reinhard Sprenger so formuliert: »Menschen denken gern in Gegensätzen. ›Entweder-Oder‹ ist ein beliebtes Stück, das auch in der aktuellen Diskussion gerne aufgeführt wird. Wer ist das, der da entscheidet? Ich *oder* Neuronen? Freiheit *oder* Hirn? Eigentümliche Gegensatzpaare. Der freie Wille schwebt ja nicht völlig losgelöst irgendwo herum in einem Paralleluniversum. Mein Gehirn – das bin ja auch ich! Jedenfalls lassen sich mein Hirn und seine Ströme auf mich als Person zurückführen und auf niemand anderen. Es mag sein, dass ich noch mehr bin als nur Gehirn, aber mein Gehirn ist von mir als Einheit nicht zu trennen. Wenn ich sage: ›Ich habe aus freiem Willen entschieden‹, dann sage ich nicht: ›Ich habe ohne jegliche Ursache und völlig willkürlich entschieden.‹ Ich sage nur: ›Ich habe aufgrund bestimmter Ursachen entschieden, von denen mir einige bekannt sind, einige unbekannt, die aber in jedem Fall mich als Person voraussetzen.‹ ›Ich‹, das ist kein Zufallsgenerator, sondern ein Mensch mit seiner – und nur seiner – Geschichte« (Sprenger 2016, 247).

Intuition entscheidet?

Dass wir Menschen sind, unser Denken und Entscheiden ein anderes ist, als das von Robotern beziehungsweise rein algorithmisch Bewirktem, heißt im Klartext zum Beispiel: Als irrational angenommene Basisemotionen wie Angst und Gier sind geradezu notwendig für eigene Entscheidungen – kluge wie auch dumme. Emotionen wie diese dienen beispielsweise der Verbesserung und Verifikation rational gewonnener Erkenntnisse. (Lo 2017, 122 ff.) Eine Schlüsselstellung hat bei dieser Sicht auf Denken und Entscheiden – so der mehrheitliche Befund in der Literatur zum Thema – die Intuition beziehungsweise die enge Verbindung und Wechselwirkung von

Intuition und Ratio – die eine jeweils Korrektiv, Verifikation oder Unterstützung der anderen.

Auch vom »Bauchgefühl« beziehungsweise von »Bauchentscheidungen« ist in diesem Zusammenhang oft die Rede. Wer Bauchentscheidungen trifft, geht zunächst einmal sehr effizient und rationell vor: Er nutzt – automatisch, blitzschnell, ohne den längeren Weg über das analytische Denken – seine Erfahrungen mit bislang gefällten und erfolgreichen Entscheidungen. Bauchgefühl ist, so gesehen: destilliertes, kondensiertes, unterbewusst gut abgelagertes, schnellstens zugängliches Erfahrungswissen. Mit Herbert A. Simon gesagt: »Intuition ist nicht mehr und nicht weniger als Wiedererkennen« (Simon 1992, 155).

Viele sehen die teils herablassende Haltung zum Bauchgefühl in klassischen Männerwelten – allem voran in der Wirtschaft – begründet. Gefühle gehören, so das Klischee, nicht in die Welt von Management und Markt, sondern »nach Hause, zu den Frauen und den Kindern ...« Das ist – wie Schubladendenken es häufig ist – nicht nur dumm, sondern auch realitätsfern. Ein wirklich erfolgreicher Geschäftsmann – oder auch Künstler, Wissenschaftler, Politiker, Sportler und Profi beziehungsweise Experte jeglicher Couleur – ist dies zumeist deshalb, weil er seine Intuition ernst nimmt. Mit Albert Einstein gesagt: »Der intuitive Geist ist ein Geschenk und der rationale Geist ein treuer Diener. Wir haben eine Gesellschaft erschaffen, die den Diener ehrt und das Geschenk vergessen hat.« Oder mit Sir David Simon, dem ehemaligen Chairman von British Petroleum: »You don't have to discuss things. You can sense it. It's about a tingly feeling. The tingle is as important as the intellect« (Hosking 1995). Doch wir trauen uns meist nicht, auf Basis unseres Bauchgefühls Entscheidungen zu treffen – und falls doch: Dann geben wir es nicht zu (Müssig 2017, 21).

Die Intuition eröffnet einen Zugang zu einem Vorrat an unbewusstem Wissen; sie kann so Zuversicht geben oder Zweifel wecken, Vorsicht oder Tollkühnheit fördern. (Crainer 2002, 101 ff.) Hochklassige Sportler haben

beispielsweise eine ausgeprägte Intuition. Sie erfassen komplexe Situationen mit einem Blick und reagieren darauf mit erstaunlicher Präzision und Schnelligkeit. Zu viel Nachdenken würde diese Automatik nur stören. (Thaler 2013, 36 ff.)

Fußballweltmeisterschaft in Berlin 2006: Argentinien spielt gegen die Bundesrepublik Deutschland. Zehn Minuten vor Spielende erzielt Deutschland den Ausgleich und es steht auch nach der Verlängerung noch immer unentschieden. Es kommt zum Elfmeterschießen – eine spannungsgeladene Situation. Fünfmal müssen beide Torhüter abwechselnd versuchen, die Elfmeter der gegnerischen Mannschaft zu parieren. Doch dieses Elfmeterschießen geht in die Geschichte ein. Denn der deutsche Torhüter, Jens Lehmann, zieht vor jedem Elfmeterschuss der Argentinier einen Zettel aus seinem Stutzen und liest vor dem Elfmeter darauf. Der Elfmeterschütze fragt sich vermutlich, was Lehmann da liest. Eine Information über seine Schusstechnik? Seine bevorzugte Ecke? Lehmann hält in diesem Spiel zwei Elfmeter und die deutsche Fußballnationalmannschaft kommt damit ins Halbfinale der Weltmeisterschaft. Was könnte der Anteil des Zettels am Sieg gewesen sein? War entscheidend, was auf dem Zettel stand? Studien an ausgezeichneten Spielern verschiedener Sportarten zeigen, dass ihre Leistungen abnehmen, wenn sie beispielsweise auf ihr Tun achten oder zu lange überlegen. Wenn erfahrene Golfspieler angewiesen werden, sich auf ihren Schwung zu konzentrieren, werden sie schlechter – für Anfänger gilt in der Regel das genaue Gegenteil. Gleichermaßen galt möglicherweise für die argentinischen Fußballspieler: Sie begannen über ihre nächsten Schritte nachzudenken – und scheiterten.

Was lernen wir daraus: Wenn du in einer Angelegenheit sehr erfahren bist, denke nicht zu lange über deinen nächsten Schritt nach. Oder, wie Gerd Müller – bester deutscher Torschütze aller Zeiten – es einmal auf den Punkt brachte: »Wenn du anfängst zu denken, hast du eh schon verloren.« Bist du aber Anfänger oder noch unerfahren, dann nimm dir Zeit!



***Intuition ist bedeutsam für
unsere Entscheidungen –
für kluge wie für dumme.***



Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch der Psychologe Gary Klein. Er forscht zum Thema erfolgreiche berufliche Intuitionen und Entscheidungsverhalten unter unsicheren Bedingungen und starkem Zeitdruck; unter anderem am Verhalten von Feuerwehrleuten in Extremsituationen. Ein Beispiel: Die Feuerwehr wurde zu einem Brand gerufen. Das Feuer schien sich von der Küche auszubreiten. Die Feuerwehrleute brachen die Tür auf, rollten ihre Schläuche in die Küche und versuchten, zu löschen. Alles sah nach Routinearbeit aus. Das Feuer brannte weiter. Ein paar Sekunden waren die Feuerwehrleute kurzzeitig ratlos, bis der Einsatzleiter rief: »Sofort alle raus aus dem Haus!« Kaum waren die Männer draußen, brach der Boden des Hauses gänzlich ein. Der Brandherd hatte also nicht – wie vermutet – in der Küche, sondern im Keller unter der Küche gelegen. Ohne diesen Befehl wären die Feuerwehrleute mitsamt Erdgeschoss in die Flammen gestürzt. Hier griff nicht etwa ein siebter Sinn, sondern beruflicher Erfahrung verdankte Intuition. In Interviews konnte Klein rekonstruieren, was in dem Einsatzleiter in diesen Sekunden vorgegangen sein musste: Dieser hatte bemerkt, dass das Feuer ungewöhnlich heiß war. Gleichzeitig überraschte ihn, dass es kaum Geräusche machte, was nicht zur Hitze passte. Ferner reagierte es nicht auf Wasser. Das alles wurde ihm nicht im Laufe gründlichen Nachdenkens klar – sondern blitzschnell und vereinigt mit der blitzschnellen Reaktion: »Alle raus hier!« Hier greift die Fähigkeit des blitzschnellen Zugriffs auf durch lange Erfahrung erworbene, gespeicherte Muster. Interessanterweise fand Klein zudem heraus: Man muss nicht alle Erfahrungen, die für eine solche gute Intuition notwendig sind, selbst gemacht haben. Man kann sich diese Art der Mustererkennung auch von anderen aneignen, von anderen erlernen (Klein 1993).

Sich auf die Intuition und damit auf das sogenannte Erfahrungswissen zu verlassen kann allerdings auch gefährlich werden. Dann nämlich, wenn die Rahmenbedingungen unter denen sich das Erfahrungswissen ausgebildet hat nicht mehr aktuell sind. Denn dann haben die aus den ursprünglichen Erfahrungen abgeleiteten Schlussfolgerungen keine Gültigkeit mehr. Und so sollten wir angesichts unserer in digitalen Zeiten meist unregelmäßigen,

unvorhersehbaren Umgebung intuitiven Urteilen (einschließlich unserer eigenen) zumindest stets mit einer bedachten Skepsis gegenüberstehen. Denn auch die Urteile von Feuerwehrmännern, Schachspielern, Ärzten und sogar Sportlern werden meist in Situationen gefällt, die für diese Experten grundsätzlich geordnet genug sind, um vorhersehbar zu sein.

Insgesamt entziehen sich solche intuitive Entscheidungen – zumindest im ersten Schritt – aber oftmals einer Verbalisierung. Wir sind nicht in der Lage, die Ursache für eine Entscheidung in Worte zu fassen. Aber das lässt sich üben. Und zu solch einem Training kann man sich entscheiden.

Biologie – oder: Sex sells ...

Wenn wir schon bei der Intuition sind, dann schauen wir nun noch kurz weiter: zur Biologie. Betrachten wir beispielsweise die Partnerwahl. Denn sie macht sehr deutlich, welche Vielfalt an – unsichtbaren, aber wirkungsvollen – Kriterien in eine Entscheidung mit hineinspielen können. Jean-Baptiste Grenouille erzählt davon im Roman *Das Parfüm*: »... den Geruch der Menschen gab es nicht, genauso wenig wie es das menschliche Antlitz gab. Jeder Mensch roch anders, niemand wusste das besser als Grenouille, der Tausende und Abertausende von Individualgerüchen kannte und Menschen schon von Geburt an witternd unterschied« (Süskind 1994, 190). Dieser ganz individuelle Eigengeruch unseres Gegenübers entscheidet, erklärt uns die Neurobiologie, schneller über unsere Partnerwahl, als wir »Ja« oder »Nein« sagen können. Und nicht nur die Partnerwahl; so gut wie jede Konsum- oder Kaufentscheidung ist von Faktoren beeinflussbar, die schlicht biologischer Natur sind. Warum sonst wohl wäre ein überwiegender Teil jener Werbung, die in erster Linie die heterosexuelle Männer adressiert, mit spärlichst bekleideten – zumeist jungen – Frauen dekoriert? Man kann davon ausgehen: Die Werbung weiß, was sie tut. Und sie weiß: Sex sells! – Biologie entscheidet.

Und ebenso wie das Sexualhormon Testosteron können beispielsweise Hunger, Müdigkeit oder die Tageszeit – Entscheidungsübermüdung in den Nachmittagsstunden – unser Denken und die Entscheidungsfindung beeinflussen. Wirklich spektakulär ist diese Erkenntnis indes nicht. Denn: Das alles wissen wir ja nicht erst seit gestern.

So lange es die Wissenschaften vom Menschen gibt, gibt es auch Fragen wie: Liegt es an den Genen oder an der Erziehung? Entscheidet die Biologie oder das Milieu? Und – wenig überraschend – lautet die Antwort stets: Alles kann mit hineinspielen. Der Mensch ist ein derart komplexes Lebewesen, dass ausschließlich das Gesamtbild ein stimmiges Bild ergibt; und zu diesem Gesamtbild gehört die Biologie, die Psychologie, das Soziokulturelle, etwa die Erziehung. Doch: Nichts und niemand entlässt uns dabei aus unserer individuellen Verantwortung! Oder wie Aldous Huxley es formulierte: »Was du bist, hängt von drei Faktoren ab: was du geerbt hast, was deine Umgebung aus dir macht und was du in freier Wahl aus deiner Umgebung und aus deinem Erbe gemacht hast.«

»Sex sells?« – Das ist nicht die Frage. Was den Menschen an sich auszeichnet – auch in Entscheidungssituationen –, ist der Spielraum, den er hat (und nutzt), wenn er mit Schlüsselreizen konfrontiert wird. »Denn im Unterschied zum Tier, das vollständig eingespannt in seine genetischen Programme beziehungsweise Instinkte und ohne Möglichkeit, sich zu entscheiden, auf die gleichen Schlüsselreize reagiert, ist der Mensch eben weltoffen und instinktarm und muss das ihm Gemäße immerzu suchen« (Gross 2004, 34).

Und so gibt es sie eben doch: Die Lücke zwischen Reiz und Reaktion, zwischen Stimulus und Response. Hier gründet – und zeigt sich: Wahlfreiheit.

1.3 Herausforderung »Freiheit« – Täglich tausendmal die Wahl?

»Die Multioptionsgesellschaft hält Möglichkeiten vor, die man prinzipiell realisieren könnte, und der moderne Mensch lebt im Modus des Konjunktivs.«

Prof. Dr. Peter Gross (*1941), Soziologe

Es gibt eine prominente Formulierung zum Thema »Entscheidungen«, die ich schlichtweg nicht mehr hören kann: »... der Mensch trifft täglich mehrere tausend Entscheidungen«; der Psychologe Daniel Kahneman spricht gar von vierzig Millionen Entscheidungen pro Tag. Natürlich ist es – irgendwie – vermutlich richtig: Wir entscheiden uns für den Gang zur Toilette, anstatt ins Büro zu urinieren, ebenso wie wir uns dafür entscheiden, die Bäckereifachverkäuferin freundlich anzulächeln, statt ihr ein »Nun mach schon« zuzuraunen, wenn sie wiederholt verzweifelt die Buttercroissants in der Auslage sucht. Doch, wer möchte schon solche Entscheidungen mit der Wahl des eigenen Ausbildungsganges, des Ehepartners oder der Entscheidung zur Elternschaft gleichsetzen? Sicher gibt es Möglichkeiten der Vergleichbarkeit; doch wenn es uns tatsächlich um nutzbringende Überlegungen zum Thema geht, dann sind wir vermutlich gut beraten, wenn wir auf Plattitüden verzichten und stattdessen um Differenzierungen ringen.

Gewohnheit? Entscheidung?

Der Begriff »Entscheidung« ist ein relativ unscharfer, allgemein für vieles verwendeter Begriff. Ob wir ein Auto kaufen oder aus dem Kreisverkehr rechts abbiegen; ob wir eine Geschäftsstrategie festlegen oder dem Vertriebspartner einen »schönen Tag« wünschen; ob wir beim Fußball einen Pass spielen oder morgens mit dem linken Fuß zuerst aufstehen: Es ist – zumindest oftmals – die Rede von einer »Entscheidung«. Ohne daraus nun eine Grundsatzfrage machen zu wollen, aber: Manches trifft vielleicht eher das Wort »Gewohnheit«. Dann doch besser: Beispielsweise den Wecker mor-

gens ausschalten oder aufstehen, am Morgen Kaffee oder Tee zum Frühstück, Marmelade oder Honig aufs Brötchen, mit der Bahn oder dem Auto zur Arbeit. Es sind Momente, in denen wir entweder A oder B tun könnten – und normalerweise eben A tun, relativ automatisch und unbewusst. Vielleicht, weil wir uns irgendwann einmal bewusst für A entschieden haben. Viele dieser gewohnheitsgemäßen »Mini«-Entscheidungen, die wir täglich treffen, sind uns gar nicht (mehr) bewusst. Wir treffen sie mit der Selbstverständlichkeit, mit der wir Routinetätigkeiten erledigen – und sie haben als solche auch entsprechenden Einfluss auf unser Leben. So wird der morgendliche Griff zur Erdbeermarmelade dem eigenen Leben mutmaßlich keine signifikante Wendung geben. Außer: Es gibt eine Erdbeerallergie.

Und dann gibt es die anderen Entscheidungen, von denen vieles abhängt. Möglicherweise, wenn es darum geht, den Arbeitsplatz zu wechseln, oder nicht. Möglicherweise, wenn eine Entscheidung mit besonderer Bedeutung ansteht, von deren Ausgang vieles abhängt. Ganz sicher, wenn es darum geht ein Haus zu bauen, ein Studienfach zu wählen, eine Ehe einzugehen, ein Kind zu zeugen.

Kurz gesagt: Unser Leben ist praktisch eine Abfolge unserer Entscheidungen. »Es braucht zu allem Entschließen, sogar zum Genießen« – dieser Spruch geht mir beispielsweise auf Geschäftsreisen morgens durch den Kopf, wenn ich der mannigfaltigen Auswahl westlicher Hotel-Frühstücksbuffets gegenüberstehe. Unser Leben konstituiert sich aus unseren Entscheidungen – wobei sich vieles nicht so anfühlt, weil es irgendwann zu »gut eingeschliffener Gewohnheit« wurde. Manch anderes hingegen ist im Gegenteil richtig spürbar; dann wird sehr deutlich, dass eine Entscheidung ansteht und wie schwierig das zuweilen ist. Und eine ganz erhebliche Problemzone ist gewöhnlich, gewissermaßen, der *mittlere* Bereich. Entscheidungen, die wir in ihrer Relevanz und Reichweite vielleicht oftmals fehleinschätzen, beispielsweise unterschätzen – um dann vielleicht irgendwann retrospektiv festzustellen: Das war wichtig! An dieser Stelle haben wir entscheidende Weichen gestellt. Und vielleicht – mit zuneh-

mendem Alter – konstatiert: Wir leben ein Leben, das überproportional bestimmt wird von einst getroffenen und seinerzeit belanglos scheinenden Entscheidungen.

Multioptionengesellschaft: Zur Freiheit gezwungen?

Wir können Entscheiden als *Problemlösung* begreifen oder auch als Wahl. Denn von einer Entscheidung kann nur dann die Rede sein, wenn mindestens die Wahlmöglichkeit zwischen A und B besteht. Eine Entscheidung hat stets, anders betrachtet, mit Freiheit zu tun – genauer: mit Entscheidungsfreiheit. Sie hat weiter stets zu tun mit *Ambivalenz*, oder, man könnte auch sagen, mit einem Dilemma: Vieles spricht für A, vieles spricht für B – vieles vielleicht für Ja, vieles für Nein –, und es gilt: eine Option zu wählen und die andere zu verwerfen. Der Physiker und Philosoph Heinz von Foerster geht sogar so weit, dass er konstatiert: Eine Entscheidung ist erst dann eine echte Entscheidung, wenn sie im Prinzip – da sowohl A wie B reelle und taugliche Optionen sind – unentscheidbar ist (Foerster 2003, 293).

Dass Entscheiden mit Freiheit und Ambivalenz zu tun hat, merken wir heute in unserer westlich-freiheitlichen Welt besonders. Das Herausfordernde daran pointiert beispielsweise Peter Gross' Begriff der Multioptionengesellschaft (Gross 2005). Den falschen Job, einen uninspirierten Partner, schlechterzogene Kinder oder nur falsche Klamotten im Schrank – all das muss nicht sein. So zumindest das Mantra unserer multivarianten Optionsgesellschaft.

Der Begriff »Multioptionengesellschaft« wurde in den 1990er-Jahren geprägt. Seitdem ist, dank digitaler Zeiten, eine unüberschaubare Vielzahl an Optionen hinzugekommen – und sie spielen sich nicht alle auf demselben Niveau ab, wie: Will ich erreichbar sein, oder nicht? Will ich nachdenken, oder googeln?

Dabei wird heute zunehmend eines deutlich: Dem Multioptionalen wohnt ein Grundwiderspruch inne. Einerseits begrüßen und schätzen wir die Freiheit der Wahl – andererseits erleben wir sie als Last. Dann vermerken wir eine »Qual der Wahl«; oder, mit Jean-Paul Sartre gesagt: einen Zwang zur Freiheit. Es gibt – natürlich – eine Menge an Untersuchungen, die dieses Paradoxon belegen; danach überfordert eine zu große Anzahl an Auswahlmöglichkeiten die Menschen und führt zu Stress, Frustration, lähmender Unentschiedenheit bis hin zu depressiven Symptomen (Markus et al. 2010). Und ebenso ist erwartbar, dass es gleichermaßen eine Menge an Untersuchungen gibt, die dies widerlegen.

Jedenfalls: Eine zu große Auswahl zu haben, kann uns Menschen überfordern; kann sich anfühlen wie ein fortwährender Zwang, sich entscheiden zu müssen. Dieses unserer heutigen Kultur – unserer westlich-demokratischen Konsumgesellschaft – immanente Paradoxon wird überspitzt schön veranschaulicht durch die Frage des Kindes an seine Mutter am Kindergarten Eingang: »Mama, müssen wir heute schon wieder das machen, was wir wollen?«

Allerdings ist die Freiheit – Entscheidungsfreiheit – spätestens seit der Aufklärung im 17. Jahrhundert für uns als Menschen der westlichen Welt-sphäre eines der höchsten Güter. Und die Gegenwart bringt mehr davon mit sich als jede frühere Ära. Die freie Entscheidung – sie liegt heute mehr als jemals zuvor: bei uns. Es herrscht eine Pluralisierung durch »globalisierte Marktstrukturen, Demokratiebewegungen und technologische Innovationen insbesondere im Kommunikationsbereich. Verlässliche Traditionen, verankerte Bräuche und fest gebundene Wertvorstellungen werden durch diese tief greifenden gesamtgesellschaftlichen Veränderungen tief erschüttert. Für das Individuum bedeutet dieser Wandel einen »riesigen Schritt weg vom Schicksal hin zur freien Entscheidung« (Köbel 2018, 23).

Doch heute erleben wir manchmal auch ihr anderes Gesicht: Dann wird uns alles zu viel; dann geraten wir aus der Balance; dann macht die Vielfalt uns nicht zufriedener, sondern ängstlicher, führt zu Schuld- und Unzulänglichkeitsgefühlen. Dann hätten wir es gern einfacher, überschaubarer; machen uns auf die explizite Suche nach »Einfachheit« – im Zen-Kloster oder bei bayrischen Franziskaner-Mönchen, in kanadischen Wäldern oder mit dem Fahrrad durch Ostfriesland.

Doch Freiheit hatte immer schon zwei Dimensionen: die Freiheit zu etwas – und die Freiheit von *etwas*. Und heute zieht es uns, angesichts all der Möglichkeiten, nicht selten zur »Freiheit von ...«

1.4 Herausforderung »Komplexität« – Wenn alles mit allem zusammenhängt

»Der Dummkopf ist entweder in der Einfachheit geblieben oder nicht mehr aus der Komplexität herausgekommen.«

Bernhard Steiner (*1973), Autor

Fußball ist im Grunde eine simple Sportart. Es gibt vergleichsweise wenig Regeln, wie: Ein Spiel wird von zwei Teams bestritten, von denen jedes höchstens elf Spieler aufweist. Abseits ist, wenn ein Spieler der gegnerischen Torlinie näher ist als Ball und vorletzter Gegenspieler. Und: Am Ende des Spiels gewinnen immer die Deutschen. – Wenn wir uns diese Regeln insgesamt anschauen, dann ist Fußball eigentlich nicht kompliziert. Doch obwohl es nicht kompliziert ist, kann der Spielverlauf und erst recht der Ausgang eines Spiels nicht vorhergesagt werden. Es gibt zwar nur eine begrenzte Anzahl an Optionen und – verglichen mit beispielsweise der Wettervorhersage – nur sehr wenige Regeln, aber dennoch ist das Ergebnis offen. Der Grund: Ein Fußballspiel ist komplex. Ein komplexes System ist dadurch gekennzeichnet, dass es viele Parameter gibt, die sich gegenseitig

beeinflussen. Da wären: die Tagesform des einzelnen Spielers, die Angst eines Spielers im Kontakt mit seinem Gegenspieler vor einem Foul und einer Verletzung oder der auf der Bank sitzende Ersatzspieler, sein Konkurrent. Oder aber die Laune der Spielerfrau am Morgen vor dem Spiel – das alles kann einen Einfluss haben. Und damit wird ein Fußballspiel komplex. Wie nun Erfolgstrainer, etwa Louis van Gaal – ehemals FC Bayern München – damit umgehen und ihre Spieler trainieren? Dazu komme ich später.

Komplexität von Welt und Entscheidungsumwelt

Ganz kurz zum Begriff »Komplexität«: Er lässt sich im Kontext eines zweiten Begriffs gut fassen, dem der Nicht-Linearität. Beides kommt in unserer Welt zunehmend vor und bestimmt in wachsendem Ausmaß unsere Entscheidungsumwelten.

Traditionellerweise lässt sich – bis zum informationstechnologischen Siegeszug namens »Digitalisierung« – vieles an unserer Welt als *linear* beschreiben. Unser Tun und Treiben, unsere Pläne, unsere Probleme – sie als linear zu begreifen hieße, grob gesagt: Ursache und Wirkung werden in – wie auch immer gestalteten – proportionalen, berechen- und prognostizierbaren Zusammenhängen gesehen. Demgegenüber meint Nicht-Linearität, ebenso grob gesagt: Eine winzige Ursache kann große Wirkungen haben. Im Gegensatz zu linearen Zusammenhängen, wo Veränderungen und Wirkungen in einem proportionalen, berechenbaren Verhältnis stehen, ist bei Nicht-Linearität der Zusammenhang von Ursache und Wirkung unproportional, unberechenbar, unvorhersagbar, kurz: komplex. Kleine Veränderungen *können* große Wirkungen haben – oder zumindest zu großen Veränderungen führen.

Anders gesagt: Das Problem mit der Nicht-Linearität liegt in der Unbestimmtheit, die eine große Wirkung bei kleiner Ursache nicht zwingend, aber möglich macht. Dabei ist diese Art von Unbestimmbarkeit, Unberechenbarkeit, Unvorhersehbarkeit, nicht etwa einer mangelnden Datenlage geschuldet. Im Gegenteil: Dieser Unsicherheit kommen wir weder mit

Daten noch mit Informationen oder Wissen bei; sie ist weder menschlicher Unwissenheit geschuldet noch, zumindest nicht in erster Linie, dem viel zitierten »menschlichen Versagen«. Sondern sie ist schlicht auf die nicht lineare Struktur von Projekten, Unternehmungen, Sachverhalten oder Zusammenhängen zurückzuführen; auf ihre Komplexität.

»Von Menschen gemachte komplexe Systeme haben die Tendenz, nicht mehr kontrollierbare Reaktionskaskaden und -ketten zu entwickeln, die jegliche Vorhersehbarkeit herabsetzen, ja eliminieren und ihrerseits gravierende Ereignisse zur Folge haben. Die moderne Welt schreitet also zwar hinsichtlich des technischen Wissens fort, aber das führt paradoxerweise dazu, dass alles sehr viel unvorhersehbarer wird« (Taleb 2014, 26). Diese Art von Zusammenhängen, gekennzeichnet durch Unbestimmtheit, Unprognostizierbarkeit, Unberechenbarkeit, mehrt sich – das ist ein genuines Kennzeichen des digitalen Wandels – »der Komplexität, der Vernetztheit der Teile, der Globalisierung« (Taleb 2014, 389).

Eine schlichte Art, Komplexität zu erklären, ist: Alles hängt mit allem zusammen, und zwar auf dynamische und unübersichtliche Art und Weise. Nicht die lineare Kausalkette, sondern hochverwickelte Netzstrukturen, bei denen Wechselwirkungen, Rückwirkungen und Ähnliches jede herkömmliche Vorstellung von Kausalität ad absurdum führen. Auf einer Skala von »geordnet« bis »ungeordnet« sind Sachverhalte beispielsweise:

- Einfach, das heißt: eindeutiger und leicht erkennbarer Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung.
- Kompliziert, das heißt: eindeutige Zusammenhänge, aber nicht mehr leicht zu erkennen und zu beschreiben.
- Komplex: Zusammenhänge nur teilweise bekannt, von Nichtlinearitäten und Rückkopplungen geprägt, nicht reversibel.



***Auch Schwarmintelligenz
kann eine große Dummheit
sein.***



Diese Zusammenhänge mögen für uns im Alltag selten explizit Thema sein – und doch sind sie merklich präsent. Die Informationstechnologien beispielsweise machen uns in jedem Moment des Tages deutlich, dass alles mit allem zusammenhängt. Es ist ein Punkt, der alle – Menschen wie Unternehmen – eint: Sie finden sich inmitten der digitalen Transformation in einer Welt zunehmender Ungewissheit und Unwägbarkeit wieder. Unternehmerisch werden Geschäfts- und Marktentwicklungen weniger prognostizierbar; von gängigen Vorstellungen der Planbarkeit – beispielsweise mit Blick auf Absatz- oder Umsatzerwartungen – gilt es sich zu trennen. Vergleichbares trifft für die individuelle Erwerbsbiografie zu: Die schnurgerade Lebenslaufplanung wird nur noch selten aufgehen. Arbeitnehmer stehen ständig mit einem Bein im Arbeitsmarkt. Es gilt, das Unerwartete als das neue Normale zu akzeptieren – ihm mit Flexibilität, Agilität, Lern- und Anpassungsfähigkeit zu begegnen.

Auf anderen Ebenen ist die zunehmende Komplexität unserer Welt auch explizit – drängendes – Thema; der globale Klimawandel beispielsweise ist das vielleicht prominenteste Beispiel für ein Problem, das vor allem durch eines gekennzeichnet ist: seine Komplexität.

Der Unterschied zwischen gestern und heute: wicked problems

Der globale Klimawandel ist es auch, der ganz generell als exemplarisch für jene Problemliga gilt, die wir der zunehmenden Komplexität unserer Welt verdanken: die sogenannten verzwickten Probleme, wicked problems. So lassen sich die verzwickten Probleme von den klassischen etwa wie folgt unterscheiden:

Klassische Probleme – »tame problems«

- Gut definierbar und von anderen Problemen und Sachverhalten gut abgrenzbar.
- Zur Problemlösung notwendiges Wissen und Informationen gut überschaubar, klar strukturiert, leicht und eindeutig anwendbar.

- Problembeschreibung, -definition und -lösung konsensuell möglich.
- Problemlösung durch Analogieschlüsse, Lernen am Modell, Lernen von anderen et cetera möglich.
- Problemlösung durch Experten geht durch; Expertenwissen und darauf basierende Entscheidungsprozesse werden frag- und interventionslos akzeptiert.

Verzwickte Probleme – wicked problems

- Problemdefinition schwierig; Problemsachverhalte schwer von anderen abgrenzbar; die Interdependenzen zu anderen Problemen sind hoch.
- Wissen und Information sind »ill-structured« und umstritten, uneindeutig und nicht umstandslos anwendbar.
- Die Beteiligten sind sich weder über das Problem – Problembeschreibung/-definition – noch über Lösungswege, noch über die Legitimität der Entscheider einig.
- Jedes Problem ist einzigartig und ändert sich laufend; Bearbeitungsversuche gestalten sich schwierig, Lernen am Modell, Lernen von anderen et cetera ist kaum möglich.
- Expertenwissen genießt keinen Expertenstatus; betroffene Interessengruppen entwickeln eigenes, konkurrierendes Wissen und beteiligen sich an Problembeschreibung/-definition, Lösungssuche und Entscheidung (Wexler 2009, 533).

Ich bin sicher, Ihnen geht es wie mir: Das Symptomatische an den »wicked problems« kommt mir mittlerweile außerordentlich vertraut vor – aus meinem beruflichen Alltag ebenso wie aus dem Privatleben. Wo früher etwa die pyramidale Führungsstruktur, flankiert von ausgewiesenem Expertentum, Garant dafür war, dass Entscheidungen durchgingen, gilt heute: »There is a Leader in Every Chair« (Baldwin et al. 2010, 142). Und Expertenwissen? »Find ich bei Google ...!«

Führung heißt: Komplexitätszumutungen

Das, was wir bislang über den Wandel unserer Welt wissen und ahnen, bedeutet für die Führung heute und in Zukunft: *Komplexitätszumutungen*. Dieser managementtheoretische Begriff geht von der These aus: »dass wir gerade Zeugen von weltweit beobachtbaren, gesamtgesellschaftlichen Veränderungsprozessen sind, in deren Verlauf wesentliche Parameter für das erfolgreiche Operieren von Organisationen grundlegend auf den Kopf gestellt werden. Diese Veränderungen konfrontieren schon jetzt die verantwortlichen Entscheidungsträger in Unternehmen, in Organisationen der öffentlichen Verwaltung, der Politik, des Gesundheitswesens, des Bildungs- und Wissenschaftssystems mit Problemlagen, für deren Bearbeitung es in aller Regel wenig historisches Vorwissen gibt. Die aktuellen gesellschaftlichen Verhältnisse halten für die allermeisten Führungsverantwortlichen in den genannten Organisationen Komplexitätserfahrungen bereit, für die in den seltensten Fällen schon bewährte Bewältigungsroutinen existieren. Es lässt sich eine wachsende Anzahl von Symptomen beobachten, an denen die Auswirkungen dieser veränderten Art von Komplexitätszumutungen festgemacht werden können: die sich verdichtende Verschleißintensität des Personals an der Spitze von Institutionen des Staates, der Politik, aber auch der Wirtschaft, die sich in der Öffentlichkeit enorm verstärkende Sinnfrage organisationalen Agierens angesichts der unübersehbaren Zunahme ungelöster gesamtgesellschaftlicher Problemlagen, das neuartige Phänomen intensiver werdender organisationaler Erschöpfungszustände und kollektiver Ohnmachtserfahrungen, die das rastlose »Mehr vom Selben« bei immer knapper werdenden Ressourcen spiegeln, die seit Längerem anschwellende Sehnsucht nach »guter Führung« bei gleichzeitig sich beschleunigender Glaubwürdigkeitserosion dessen, was an Führung konkret im Alltag vieler Organisationen erlebt wird und Ähnliches mehr« (Wimmer 2012, 13).

Führungskräfte mögen nun diese Komplexitätszumutungen und damit ihre Situation und/oder eine fehlende Handlungsroutine bedauern, die zudem durch die Notwendigkeit verschärft wird, dass man sich fortwährend auf

neue Akteure innerhalb und außerhalb des eigenen Wirkungsumfeldes, einstellen muss. Aber sie sind als Vorbild, Orientierungspunkt und natürlich als Entscheider in einer von Komplexität und Unsicherheit geprägten Welt weiterhin – oder eben: umso mehr – gefragt. So gilt es diesen exogenen Turbulenzen und Komplexitätsüberforderungen zu trotzen und als Führungskraft unternehmerisch kooperativ und dialogisch nach besseren Entscheidungen zu suchen. Dann wird die Lage weit weniger aussichtslos und verzwickelt, wie zunächst erwartet.

Ein Ausflug ins Land der Moro

»Für die Moro war die Lage so düster, wie sie überhaupt nur sein konnte. Das kleine Hirtenvolk vom Rande der Sahelzone, das seit Menschengedenken mit seinen Rindern von Wasserstelle zu Wasserstelle zieht und nebenbei ein wenig Hirse anbaut, litt Hunger. Tsetsefliegen infizierten ihre Herden mit der tödlichen Rinderschlafkrankheit, Dürren zerstörten ihre Ernten, ihre Kinder starben häufig bereits im Säuglingsalter, und selbst von jenen Moros, die es ins Erwachsenenalter schafften, erreichten nur wenige das fünfzigste Lebensjahr.

Glücklicherweise nahmen sich eines Tages einige deutsche Helfer ihres Schicksals an. Sie bohrten Brunnen, um das Vieh zu tränken, dezimierten die Tsetsefliegenpopulation, gründeten einen Gesundheitsdienst, bei dem die Moro ihre Kinder behandeln lassen konnten und sorgten so binnen kurzer Zeit für einen deutlichen, spürbaren Aufschwung.

Zwanzig Jahre später war die Lage im Moroland schlimmer als je zuvor. Zwar hatten sich zunächst die Rinder vermehrt, weil man die Tsetsefliegen ausgerottet und künstlich bewässerte Weiden geschaffen hatte. Bald aber reichten für die wachsenden Herden die Weideflächen nicht mehr aus, das hungrige Vieh soff die Brunnen leer und fraß die Graswurzeln weg. Mit dem Bohren tieferer Brunnen ließ sich kurzfristig Abhilfe schaffen, erschöpfte aber die verbliebenen Grundwasservorkommen umso schneller. Weil zudem die Sterblichkeitsrate stark gesunken war (ein Erfolg der umfassenden Ge-

sundheitsfürsorge), mussten jetzt immer mehr Moros mit immer knapperen Wasservorräten auskommen. Schon bald kündigte sich die nächste Hungerkatastrophe im Moroland an – nur dass diese verheerender war als alle vorangegangenen.

Was wie ein besonders krasser Fall von Inkompetenz anmutet, ist in Wirklichkeit Alltag. Jeder von uns trifft notorisch Fehlentscheidungen wie die Helfer im Land der Moro, das glücklicherweise frei erfunden ist und nur als Computersimulation auf den Rechnern des Bamberger Instituts für Theoretische Psychologie existiert« (Willenbrock 2008).

Moro: Ein computergestütztes Planspiel; es geht um Entscheiden und Problemlösen bei Komplexität. Simuliert wird Entwicklungshilfe, zum Beispiel durch Bekämpfung der Tsetsefliegen, Bohrungen von Brunnen und Gesundheitsförderungen. Wichtig sind hier die vernetzten Kausalitäten: also nicht nur die unmittelbaren Konsequenzen, sondern auch unübersichtliche wechselseitige Abhängigkeiten, Nebeneffekte, Fernwirkungen, Spätfolgen – beispielsweise massives Bevölkerungswachstum. Werden diese komplexen Zusammenhänge nicht im Blick behalten, nicht bedacht, drohen humanitäre Katastrophen, etwa Hungerkatastrophen mit vielen Toten.

Die Simulation zeigt eindrucksvoll, welche Herausforderung ein wicked problem darstellen kann. Ein Planspiel, das zeigt, dass gute Entscheidungsfindung alles andere als ein Kinderspiel ist. Die Situation ist komplex – die Einflussfaktoren bedingten sich wechselseitig. Wer befeuert von gutem Willen und getragen von Aktionismus beherzt eingreift, hat mittel- bis langfristig: Katastrophen heraufbeschworen.

Und wie sich die Befunde der Problemlösungsforschung konkret darstellen lassen und sogar mit einem computersimulierten Szenario beobachtet werden können, dazu bildet die Simulation *Moro* ein gutes Beispiel. »Die Simulation [...] bildet einige Variablen eines Ökosystems nach. [...] Man kann [...] diverse Maßnahmen ergreifen, die die Bevölkerung, die Land-

wirtschaft, das Gesundheitswesen und auch das Ökosystem verändern. Die Simulation realisiert Fern- und Nebenwirkungen von Maßnahmen, wie zum Beispiel den zeitverzögerten Effekt einer Absenkung des Grundwasserspiegels, wenn durch exzessiven Betrieb von Bewässerungsanlagen der »natürliche« Wasserkreislauf belastet wurde. Solche Langzeiteffekte sind hier im Zeitraffer simuliert« (Buerschaper 2000, 168).

Was das kluge Denken, Entscheiden und Handeln in einer komplexen Welt zuallererst erfordert, wird an *Moro* beispielhaft deutlich, wenn man sich den Spielerfolg unterschiedlicher Probandengruppen anschaut – beispielsweise eine Gruppe von Studenten und eine Gruppe von Managern. In einer Auswertung zeigte sich: Die Studenten neigten eher zur isolierten Betrachtung der Dinge und zum »Eins nach dem andern!«-Prinzip. Erst Brunnen bauen, dann Ackerbau, dann Rinderzucht ... – mit teils verheerenden Spätfolgen: Bevölkerungszahlen explodierten, zu viele Rinder fraßen die Weidegründe leer, der Grundwasserspiegel sank und schließlich war das Volk der *Moro* dem Tod geweiht. Den Managern hingegen gelang die Gesamtperspektive besser. Sie waren zwar zunächst langsamer, letztlich indes erfolgreicher. Sie sahen: ein intensiverer Hirseanbau führt dazu, dass weniger Rinder gezüchtet werden können; diese aber sind erforderlich für den Export, und so weiter. Die Wechselwirkungen, Fernwirkungen und Spätfolgen hatten sie besser im Blick (Dörner 2012).

Die erfolgreichsten Absolventen des Planspiels berücksichtigten übrigens außerdem eine einfache Tatsache, die in der Fülle der Aufgaben und Hektik des Tagesgeschäfts von den meisten Entscheidern vergessen wird: Eine Strategie, die sich zu Beginn einer Aufgabenbewältigung als erfolgreich erweist, muss es nicht zwangsläufig bleiben, wenn sich die äußeren Bedingungen einer Situation ändern. Je undurchschaubarer und komplexer die Situation ist, in der Unternehmen sich befinden und die bestimmte Entscheidungen nötig macht, umso wichtiger ist es, Wissen und Flexibilität miteinander zu verbinden.

1.5 Herausforderung »Zukunft« – Mit Hochgeschwindigkeit ins Unbekannte?

»Zukunft: Eine unlösbare Wahrscheinlichkeitsrechnung mit vielen Unbekannten.«

Helmut Glaßl (*1950), Thüringer Aphoristiker

Eine dritte Herausforderung unserer Gegenwart ist schließlich der Faktor Zeit – in mehrfacher Hinsicht. Entscheidungen haben entscheidend mit etwas Unbekanntem zu tun: der Zukunft. Wir entscheiden in der Gegenwart, und die Zukunft wird (vielleicht) zeigen, ob es eine kluge Entscheidung war. Und: Wir entscheiden heute mit Blick darauf, wie wir uns das Morgen in unserem mentalen Modell vorstellen. Was den Menschen unter anderem auszeichnet, ist das sogenannte prospektive Gedächtnis; anders gesagt: seine Fähigkeit, zu planen. Er kann sein Entscheiden und Handeln grundsätzlich ausrichten an einer gewissen Extrapolation des künftig Erwartbaren, verknüpft mit Erinnerung an Vergangenes, mit Erfahrungs- und Sachwissen und so weiter: Wenn wir zu Beginn einer Reise wissen, am Ziel erwartet uns Dauerregen, packen wir Regenmantel oder Schirm ein.

Doch derart klar und deutlich ist es zunehmend seltener um unsere Planungsoptionen bestellt. Im Gegenteil: Heute müssen wir feststellen, dass wir von der Zukunft ganz sicher lediglich eines erwarten dürfen: *Überraschungen*. Und das gilt nicht nur für das Wetter. Auch dies ist eine Herausforderung, die wir dem globalen Wandel verdanken: Die verlässlich absehbaren Zeitfenster werden kleiner. Um im Bild zu bleiben: Wir wissen nicht nur nicht, wie das Wetter morgen wird; wir haben auch immer weniger Ahnung davon, wie es in drei Stunden sein wird. Kluge Voraussicht auf die Zukunft wird schwieriger. Sie war es zwar im Grunde immer schon: ungewiss. Doch ist sie es heute und morgen noch um einiges mehr. Erwartbar sind Problemlagen, für die es wenig historisches Vorwissen gibt und kaum Bewältigungsroutinen, und das in Verbindung mit einer Vielfalt anderer Komplexitätszumutungen.

Allerdings, und das ist an dieser Stelle wichtig zu betonen, ist aus der Wahrnehmung, dass historisches Vorwissen für derartige Problemlagen fehlt keineswegs zu schlussfolgern, dass ein Kompetenzerwerb auf diesem Gebiet damit unnötig ist. Denn die Kenntnis der Vergangenheit, ihrer Entscheidungen und ihrer (Aus-)Wirkungen schützt idealiter vor einer Wiederholung damaliger Fehler. So werden auch bereits erprobte »Sackgassen« offenkundig. Und hierin hat insbesondere unser deutsches Volk bereits hinreichende Erfahrungen gesammelt, die gerade heutzutage erneut wach gehalten und auf moderne Fragestellungen (neu) angewendet werden sollten, um Wiederholungen zu vermeiden. »Wenn deutsche Historiker behaupten, ›dass Deutschland nach 1933 ein ›besetztes Land‹ war‹ (Hans Rothfels), in dem es einem ›Verbrecherclub‹ gelungen war, das deutsche Volk ›zwölf Jahre hindurch in seine Gefolgschaft zu zwingen‹ (Friedrich Meinecke), dass der Nationalsozialismus ›eine satanische Verfälschung echter deutscher Tradition‹ gewesen sei (Gerhard Ritter), dann ist diese Gegenzählung zu Schuld und Verdrängung menschlich verständlich, aber faktisch Unfug«. (Sprenger 2016, 39 f.)

Doch zurück zum Zeitfaktor: Hinzu kommt heutzutage, dass nicht nur das abschätzbare Zeitfenster kleiner wird, sondern auch das Tempo anzieht. Das Zeitkontingent für jede einzelne unserer Entscheidungen sinkt rapide; es steigt der Entscheidungsstress – die gefühlte Geschwindigkeit, in der eine Entscheidung getroffen sein will. *Beschleunigung* – der Soziologe Hartmut Rosa hat ihr eine monumentale und prominente Theorie der Moderne gewidmet: »Rosa bemüht unzählige Studien, die belegen, wie sehr sich Zeitwahrnehmung und Temporalstrukturen beschleunigen, wie Unruhe und Zeitnot wachsen, Vergangenheit verdämmert, Gegenwart schrumpft und Zukunft schwindet.

Konnten die Menschen der ›klassischen Moderne‹ noch halbwegs das Gefühl haben, ihre Identität in einer gerichteten Zeit stabilisieren zu können, so geht heute die Balance zwischen Beharrung und Beschleunigung verloren. Es ist die Zeit selbst, die sich ›entzeitlicht‹, was für Rosa heißt: Wir

entscheiden nicht mehr im Licht zeitstabiler Werte, sondern bestimmen unsere Handlungsziele im Vollzug der Handlung, also in der Zeit selbst.

Unter dem Druck der Frist ›löschen wir ständig Feuer‹, machen Dinge gleichzeitig, beschleunigen die Partnersuche durch ›fast dating‹ und steigern die ›Erlebnisdichte pro Zeiteinheit‹. Mögen wir dabei auch an Zeitsouveränität gewinnen, so haben wir doch stets das Gefühl, auf rutschenden Abhängen zu leben, das wahre Leben zu versäumen und Dinge zu tun, die wir gar nicht wollen. Im Extremfall flüchten wir uns in die Depression, in die Pathologie der Zeit.

Längst ist ein neuer Sozialcharakter entstanden, der Spieler und Drifter. Weil er nicht wissen kann, was morgen sein wird, hält er sich alle Optionen offen. Er scheut Bindungen und Dauer, entscheidet situativ und stets in letzter Minute, wie auf dem Börsenparkett. Je gleichgültiger die Inhalte, desto schneller kann er sich anpassen. Die Steigerung von Optionen und Wettbewerbsfähigkeit (›bis in die Liebe‹) ersetzt ›die auf ein Lebensziel gerichtete Lebensführung‹ (Assheuer 2006).

1.6 Herausforderungen – werden bleiben

»Was bleibt, ist die Veränderung; was sich verändert, bleibt.«

Dr. phil. Michael Richter (*1952), deutscher Zeithistoriker

Entscheidungen – und was mit ihnen zu tun hat – formen unsere Realität, unser Leben und uns selbst. In gewisser Hinsicht machen sie uns aus, unsere Persönlichkeit, unsere Identität: Mit Blick auf die Vergangenheit lässt sich sagen: Wesentliches ist als Produkt unserer getroffenen – oder auch nicht getroffenen – Entscheidungen begreifbar. Und mit Blick auf Künftiges ist festzustellen: Jede heutige Entscheidung wirkt morgen auf uns zurück. Wesentliches ist außerdem auch, gleichsam, bedroht – beziehungs-

weise unter den heutigen Vorzeichen des globalen Wandels zumindest ganz besonders herausgefordert: Da ist die Digitalisierung, deren tatsächliche Folgen wir heute nur erahnen können – wobei wir berechtigterweise momentan achtsam auf die tektonischen Verschiebungen schauen, die damit einhergehen. Datenstrukturen, deren kleinste Einheit der Algorithmus ist, auf der einen Seite – das menschliche Denken auf der anderen? Wo verschieben sich Machtgefüge, wo Entscheidungsspielräume? Ein Stück weit sollte jeder von uns zum *Algorithmisten* werden, lautet die Empfehlung aus Fachkreisen – ein guter Rat insbesondere auch an die Adresse von beruflichen Führungskräften, von Entscheidern in Unternehmen.

Weitere Herausforderungen liegen in der Ambivalenz unserer Gegenwart. Das hohe Gut der Entscheidungs- beziehungsweise Wahlfreiheit: Manchmal fühlt es sich beispielsweise mehr nach Last an als eine kostbare Errungenschaft – namentlich im Verein mit der, gefühlt durchgängigen, zunehmenden Komplexität der Welt und unserer Entscheidungsumwelt. Und »last not least« ist da das große Thema namens: Zeit. Drängt sie? Zerfließt sie uns zwischen den Fingern? Ist sie aus den Fugen? Die Zukunft war es schon immer – doch heute vielleicht mehr denn je: unbekannt.

2.

Fallstricke bei der Entscheidungsfindung



»Es ist besser, unvollkommene Entscheidungen durchzuführen, als ständig nach vollkommenen Entscheidungen zu suchen, die es niemals geben wird.«

Charles de Gaulle (1890–1970), französischer General und Politiker

Es gibt vermutlich tausendundeine Möglichkeit, sich das klare Denken und kluge Entscheiden schwer zu machen. Die Entscheidungskultur, die einen umgibt und prägt; Ängste und Sorgen, die sich kilometerhoch auftürmen; Vorurteile, Trugbilder, die einen blenden. Die Prämissen, von denen man ganz selbstverständlich ausgeht – die man kaum noch überhaupt als solche wahrnimmt; Muster, die schon so vorgestanzte, Irrwege, die schon so ausgetreten sind, dass Alternativen kaum noch wahrgenommen werden. Vieles, was häufig nicht benannt, geschweige denn betrachtet und zur Disposition gestellt wird. Hier sei ein wenig davon – vielleicht das heute besonders Wirksame – versammelt.

2.1 Auf der sicheren Seite? – Wenn defensives Entscheiden zum Standard wird

»Sicherheit gibt es mit Sicherheit nicht.«

Erwin Koch (*1932), deutscher Aphoristiker

Aus dem Alltag von Ämtern und Behörden kennen wir sie längst – doch als Trend ist sie auch vermehrt in Beruf und Arbeitswelt wie auch im Schulschen, an den Universitäten, und im Privatleben angekommen: die defensive Entscheidungskultur. Die Tendenz, auf Nummer Sicher zu gehen. Nicht die konstruktive und zuweilen gar mutige, sondern die defensive Entscheidung zu suchen: im Plan bleiben, sich nicht angreifbar machen, sich keine Blöße geben – Reaktion statt Aktion.



***»Bloß nicht auffallen!« –
Kultivierte Maxime eines
Vollkasko-Entscheiders.***



»Defensives Entscheiden beschreibt eine Verhaltensweise, bei der der Trainer nicht das Interesse der Mannschaft oder des betroffenen Spielers im Auge hat, sondern vor allem die Absicherung der eigenen Position verfolgt und die Mechanismen der Selbsterhaltung greifen. [...] Mangelnder Entscheidungswille ist das eine, das andere und für alle Beteiligten Problematischer ist das Entscheiden mit dem Versuch, Verantwortung zu vermeiden, keine Ansatzpunkte für Kritik zu liefern, mutlos zu agieren, mit anderen Worten, defensiv zu entscheiden« (Bauermann 2016, XXIV). Bloß keine Verantwortung übernehmen; es könnte ja Ärger geben. Angesichts von Schadensersatzklagen, »Dislikes« oder schlicht aus Angst vor Kritik droht die defensive Entscheidung somit zur Standard-Lösung – zum »Default« – zu avancieren.

Sie ist durchaus verständlich: Unsere Kultur wird mehr und mehr zu einer »Vorsichtskultur«. Der Einzelne, ob beruflich – als Angestellter, Führungskraft oder Unternehmer –, ob privat, erlebt Sicherheit mehr und mehr als hohes Gut. Denn auf der anderen Seite steigt, so eine vielfache Diagnose, der Sorgen- und Angstpegel. Die Gegenwart fühlt sich zunehmend unsicherer an, die Zukunft erst recht. Der Beamte in der Behörde arbeitet auf die Pension hin; der Angestellte auf die Rente – oder zumindest auf die feste Stelle. Die Lehrerin sieht sich von Zivilklagen leistungsneurotischer Helikopter-Eltern bedroht, wenn sie Schulkinder bestmöglich beim Lernen und nicht nur beim Erwerb von »Oberflächenkompetenz« unterstützt (Grams 2006). Die Sorge des niedergelassenen Arztes gilt zunehmend, und das nicht unberechtigt, weniger der optimalen Gesundheitsfür- und -vorsorge als vielmehr der Sorge vor Regress- oder Schadensersatzansprüchen, wahlweise von Krankenkasse oder Patient; der Krankenhausarzt hat es zusätzlich mit Verwaltung und Krankenhausträger zu tun – und auch hier wird eine aktive, nicht-defensive, mutige Entscheidung nur dann begrüßt, wenn sie zur Kostensenkung und Profitsteigerung beiträgt. Der Psychologe Gerd Gigerenzer sagte dazu in einem Interview: »Neunzig Prozent der amerikanischen Ärzte verweigerten sich ›aktiven Entscheidungen‹ [...], sie reagieren, anstatt zu agieren. Sie empfahlen den Patienten

nicht das Beste, sondern das, was sie selbst vor Klagen am besten schützen.« (Gilbert 2017)

Das hat, wie gesagt, seine Gründe – und der Krankenhausarzt ist nur ein Beispiel für einen uns allen vertrauen Mechanismus: Druck wird »von oben nach unten« durchgereicht; Kosten sparen, Effizienz steigern, schneller, höher, weiter, ... – mit mehr oder weniger ausschließlichem Fokus auf Gewinnmaximierung. Dabei ist der Arzt insofern ein gutes Beispiel, als er einerseits – wie kaum eine andere Berufsgruppe – im Grundsatz nicht auf ökonomische, sondern auf humanitäre Anliegen verpflichtet ist: auf Hilfeleistung – und wir andererseits nahezu alle die Situation kennen, dieser Hilfeleistung zu bedürfen.

»Der Druck, Kosten zu sparen, statt die Patientensicherheit zu gewährleisten, dominiert. Vielen Fällen, bei denen es zu schlechten Leistungen kam, lag eine geplante Organisationsstruktur zugrunde« (Schulte-Sasse et al. 2013, 16). Kommt es in der Patientenbehandlung dadurch zu Fehlern, gar zu Katastrophen, wird die Verantwortung, ebenso wie der Druck, eben »durchgereicht«. Nicht die für die Organisation verantwortlichen und die ökonomischen Zwänge durchsetzenden Krankenhausträger und Geschäftsführer, sondern das medizinische Personal landet vor Gericht.

»Gerichte werten das Handeln von Ärzten, die »dem Ökonomiebegriff vor den Regeln der ärztlichen Kunst den Vorrang geben«, als »grob fehlerhaftes, krasses Versagen«, als »unärztliches Verhalten«. Das Verhalten derer, die den Druck ausgeübt haben und dem Kostensparen eine höhere Priorität als der Patientensicherheit einräumen, wird von Staatsanwälten kaum untersucht. Dieser Mangel zeigt sich bei der Analyse bisheriger Gerichtsentscheidungen.« (Schulte-Sasse et al. 2013, 16f.)

Nicht die Entscheidung für das in einer Situation Beste, sondern die Entscheidung, die das eigene Risiko minimiert – verklagt zu werden, beispielsweise – wird getroffen: oftmals nachvollziehbar und nicht nur bei Ärzten

weit verbreitet. Dabei hat defensives Entscheiden allerdings viele verschiedene Gesichter.

Ein schickes Restaurant: Der Gastgeber wird nach seiner Weinauswahl gefragt und hat nun als Nicht-Weinkenner verschiedene Optionen. Was er auf gar keinen Fall will, ist: sich blamieren. Was tut er also? Er entscheidet sich für: den teuersten Wein. Oder zumindest einen im oberen Preissegment. Denn: Damit kann man einfach nicht falsch liegen. Wenn er dann noch bei der Präsentation des Weins durch den Ober fachmännisch lächelt, liest und gurgelt, dann liefert er schlichtweg keinen Grund mehr, belächelt zu werden. Er hat: erfolgreich defensiv entschieden.

Defensives Entscheiden – dank Angst

Defensives Entscheiden hat, wie gesagt, unzählige Gesichter. Nicht nur von Einzelnen, auch von Organisationen – etwa Unternehmen, Behörden oder Universitäten – könnte man tausendundein Beispiel erzählen. Wer beispielsweise bei privaten Kaufentscheidungen in unserer komplizierten und zuweilen auch komplexen Welt auf Nummer sicher gehen möchte, kauft vor allem: Marken. So karikiert Italo Calvino beispielsweise in einem Roman unsere Kaufentscheidungen sehr treffend, als die Romanfigur, Herr Palomar, sich in einem Käsegeschäft angesichts der vielgestaltigen Auswahl unfähig sieht, »zwischen zwei Bestrebungen: einerseits dem Drang nach einer vollständigen und erschöpfenden Kenntnis, der sich indes nur befriedigen ließe, wenn er von allem hier kosten würde; andererseits dem Verlangen nach einer absolut freien Wahl, nach Identifizierung der einzigen ihm gemäßen Käsesorte, die sicherlich existiert, auch wenn er sie noch nicht zu erkennen [...] vermag« zu entscheiden. (Calvino 2012, 74) Und als es dann endlich zur Entscheidung kommt, wählt er: den Gängigsten. »Der erlesene Feinschmeckerwunsch, den er vortragen wollte, ist ihm entfallen, er stammelt und zieht sich auf das Gängigste, das Banalste, das Produkt mit der größten Werbung zurück – als hätten die Automatismen der Massenzivilisation nur auf diesen Moment seiner Unsicherheit gewartet, um ihn wieder in ihre Gewalt zu bringen.« (Calvino 2012, 76) Defensiv

zu entscheiden kann damit bedeuten: nur das naheliegend Bekannte zu wählen.

Unternehmerisch wird gerade dem deutschen Mittelstand etwa nachgesagt, ganz besonders defensiv zu sein. Eine Vorsichtskultur wird ihm attestiert – wie übrigens auch der Schweiz. Risikoaversion, Perfektionismus und »Bedenkenträgertum« scheinen sich hier besonders ertragreich mit durchgängiger Unsicherheit und Zukunftsangst zu verschränken. Nicht die Verantwortungsübernahme, Mut und Entscheidungsfreude, sondern Risikominimierung und Bestandssicherung seien hervorstechende Charakteristika, heißt es häufig. Zunächst einmal ist dies nichts unbedingt Negatives – ganz im Gegenteil. Es resultiert einerseits beispielsweise in die sprichwörtliche deutsche Zuverlässigkeit und Tüchtigkeit, geht andererseits indes aber auch – namentlich in Zeiten globaler Umwälzungen, wie heute – mit gesteigerter Angst und entsprechendem »Auf-die-Bremse-Treten« einher. So verbindet nach einer YouGov-Studie nahezu jeder dritte befragte Entscheider im Mittelstand »Angst« und »Einsamkeit« mit der Digitalisierung (Kroker 2017).

»Wären Sie bereit zu einem kurzen Gespräch zum Thema Digitalisierung?« Diese eigentlich unverbindliche Frage scheint vielen Mittelständlern Angstschweiß auf die Stirn zu treiben. Für sie ist Digitalisierung noch immer ein Tabu-Thema. Eine Antwort, was beim Thema Digitalisierung in den Köpfen des deutschen Mittelstands vorgeht, versucht die Studie »Psychologie der Digitalisierung« zu heben. Erhoben hat sie die Innovative Alliance, ein Verbund von Partnern aus der IT-Branche, darunter Unternehmen wie Cisco, Damovo oder Inneo Solutions.

Für die Studie wurden fünfhundert Entscheider in mittelständischen Betrieben befragt. Dabei erkundigte die Innovation Alliance nicht allein danach, was Digitalisierung für die Entscheider bedeutet – sie fühlten den Puls und horchten nach, wie sie das Thema empfinden. Die Ergebnisse gewähren einen ernüchternden Einblick in die Gefühlswelt derjenigen, die

über die Zukunft ihrer Unternehmen entscheiden. Mehr als Dreiviertel der Befragten halten Digitalisierung zwar für notwendig, doch rund jeder Zweite hält sie für ein Wagnis. Negative Emotionen wie Angst gehören beim Thema für viele klar dazu. Laut den Studienmachern sehen Mittelständler Digitalisierung als große Herausforderung an, für die außergewöhnliche Fähigkeiten notwendig sind, die sie nicht leisten könnten. Deshalb gehöre zur Digitalisierung ein gewisses Unwohlsein – und damit allein schon ein emotionales Hemmnis, so das Fazit der Autoren.

Dabei ist der Schritt in die Digitalisierung für den deutschen Mittelstand immens wichtig. Gerade die kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU), die sich entsprechend wappnen, könnten häufig ihre Leistungen schnell verbessern« (Joho 2017).

Der schlechteste Ratgeber in Entscheidungssituationen ist die Angst; und gerade sie ist bei defensivem Entscheiden oftmals der Motor. Im Deutschen kennen wir beides: Furcht und Angst. Furcht könne, erklärt uns die Psychologie, durchaus ein guter Ratgeber sein: Sie sensibilisiere uns für konkrete Gefahren, warne uns – mache uns unter Umständen klüger; Angst hingegen mache dumm. Die kognitiven Funktionen beispielsweise, die wir für intelligentes Handeln benötigen, werden – lehrt uns die Neurobiologie und namentlich die Hirnforschung –, durch Angst beeinträchtigt. Angst macht dumm; und wenn es tatsächlich so ist, dass in Organisationen heute – beispielsweise infolge schwindender Gewissheiten und zunehmendem Effizienzsteigerungsdruck – nicht selten der durchschnittliche Angstpegel ansteigt, erklärt das vielleicht manches. Wobei natürlich hinzuzusetzen ist: Nicht jeder Einzelne ist vom ansteigenden Pegel betroffen; der eine oder andere profitiert auch schlicht davon.

Bequemlichkeit – eine unselige Schwäche

Nicht dumm dastehen zu wollen, nicht für Misserfolge verantwortlich gemacht werden zu wollen – schon gar nicht, wenn wir vielleicht kaum nennenswerten Einfluss auf das Gelingen oder Misslingen haben. Solcher Art

sind mögliche Faktoren beim Defensiv-Entscheiden. Und dann kommen, eventuell verstärkend, noch andere hinzu: beispielsweise die menschliche Neigung zur Bequemlichkeit – die ja auch keineswegs nur negativ zu bewerten ist. Bequemlichkeit trägt schließlich zur Entspannung bei. Bequemlichkeit kann helfen, den Blutdruck zu senken: »Abwarten und Tee trinken« – nicht immer das Schlechteste. Auch Bestandssicherung – auf den Erhalt des bislang Erreichten zu achten und dafür zu arbeiten – ist nicht immer die schlechteste Motivation.

Doch eine Überlegung, die anzustellen lohnt, wenn man feststellt, dass man gerade im Status quo verbleiben möchte: Was ist gerade mein Motiv: Angst? Bequemlichkeit? Oder halte ich auch bei gründlichem Nachdenken tatsächlich den aktuellen Status für die objektiv beste Lösung? Oft verharrten wir im Istzustand, ohne uns solches bewusst zu fragen. Wobei auch diese Tendenz zwei Seiten hat.

Aus Anbietersicht kann man sich den Hang des Menschen, möglichst im jeweiligen Jetzt-Zustand zu bleiben – dem Trägheitsgesetz zu folgen –, selbstverständlich zunutze machen. Solange der Klient oder Kunde mit dem einmal eingekauften Standard halbwegs leben kann, bleibt er dabei. Anders betrachtet, etwa mit Blick auf die Allgemeinen Geschäftsbedingungen eines Unternehmens: »Entfernen Sie das Häkchen« – ist zwar theoretisch immer eine Option, doch in der Praxis geht sie indes zumeist unter. Als drastisches und zugleich sehr konkretes Beispiel wird gerne das Thema »Organspende« angeführt. So gilt in Österreich beispielsweise jeder Verstorbene rechtlich als Organspender, sofern nicht zu Lebzeiten Widerspruch eingelegt wurde. In Deutschland ist der Default-Zustand genau andersherum: Man muss sich zu Lebzeiten aktiv darum kümmern, wenn man später Organspender sein will. Die Konsequenzen dieser unterschiedlichen rechtlichen Standards: In Österreich gibt es signifikant mehr Organtransplantationen als in Deutschland. Mit anderen Worten: Das Trägheitsgesetz greift; die Häkchen bleiben dort, wo sie nun einmal per default gesetzt sind. Sei es die Organspende – oder sei es bloß das inklusive Business-Früh-

stück im Hotel für 25 Euro, das bei Zimmerbuchung explizit abgewählt werden muss – ansonsten zahlt es auch derjenige Reisende, der morgens doch nur einen Kaffee trinkt.

Bequemlichkeit kann auch heißen: »Schuster, bleib bei deinem Leisten« – das Vertraute wird Neuem, Unbekanntem vorgezogen. Diese sogenannte Rekognitionsheuristik lässt uns bei der Beurteilung mehrerer Objekte für dasjenige entscheiden, welches wir wiedererkennen. Denn bei zur Entscheidung vorgelegten Alternativen prüft das Gehirn zunächst auf Bekanntheit, bevor weitere Informationen aus dem Gedächtnis hervorgeholt werden. Daher werden bekannte Städte bei einem spontan abgefragten Größenvergleich oft als größer wahrgenommen als unbekannte Städte – ohne fachlichen Grund. Ebenso werden medial häufig vorkommende Unternehmen am Aktienmarkt – alleine durch diese Omnipräsenz und damit unabhängig vom inneren Wert – als wertvoller wahrgenommen. Im Zweifel einer Entscheidung: für das Bekannte, so könnte man sagen (Rosburg 2011). Diese Präferenz wird biologisch durch eine Ausschüttung des Hormons Dopamin unterstützt: Erkennen wir etwas wieder, werden wir damit belohnt – und so wirkt eine Alternative vertraut, auch wenn rational nichts dafürspricht.

Kuschelkurs – die zarteste Versuchung

Mit dem obigen defensiven Entscheiden verwandt beziehungsweise verschwägert sein, kann auch eine andere Neigung: das Faible für den Kuschelkurs.

Die meisten von uns möchten akzeptiert und gemocht werden – und das ist auch gut so. Das macht uns unter anderem als Menschen aus; es hat mit Bindung, Empathie und Beziehung zu tun. Das Gefühl der Zugehörigkeit, der Wunsch nach Nähe – all das ist richtig und wichtig. Und doch kann es schwächen oder gar lähmen: Wenn dann jede Abgrenzung zum anderen gefürchtet wird und so klare Konturen und mögliche Konflikte gescheut werden, Kleinmut sich breit zu machen droht. Man ahnt dann vielleicht, dass eigentlich alles auf Kollisionskurs ausgerichtet ist – und versucht sich

doch am Kuschelkurs, wider besseres Wissen. Dass die Erwartungen und Wünsche anderer auch erst einmal die der anderen sind – mit der eigenen Entscheidung also zunächst einmal nichts zu tun haben –, ist einem dann nicht unbedingt bewusst oder es wird bewusst übersehen.

Man wartet ab, eiert rum, hofft irgendwie auf eine Kuschellösung – im beruflichen Kontext vielleicht mit Blick auf eine soziale und kooperative Unternehmenskultur. Und doch ahnt man: Abwarten macht es nicht besser. Im Gegenteil: Je später die Entscheidung fällt, desto härter hat sie vielleicht auszufallen. Daher ist der Nutzen eines frühzeitigen »Nein« an diesem Punkt deutlich zu unterstreichen. Entscheidungen werden oftmals – aus Harmoniewahn, in der Hoffnung auf (faule) Kompromisse, grundiert durch Ratlosigkeit und Hilflosigkeit – (zu) lange hinausgezögert, obwohl die Antwort im Grunde auf der Hand liegt – und in diesen Fällen eben meist »Nein« lautet.

Konflikte zuzulassen, sie als Potenzial zu begreifen und zu nutzen: sich darin zu üben, etwa als Führungskraft, hält demgegenüber vielleicht nicht unbedingt auf »Kuschelkurs«, indes aber auf »Zielkurs«. Dafür ist allerdings eine entsprechende Unternehmenskultur notwendig: Kontroversen in Teams etwa bedürfen, um befruchtend zu wirken, der Diskursfähigkeit, der inhaltlichen und kommunikativen Kompetenz und eines allseitigen Verständigungswunsches. Dann können sie bereichern und zur Organisationsentwicklung beitragen. Grundsätzlich gilt, wie Hartmut Biesel betont: Commitment und Harmonie darf man nicht verwechseln. Das gilt im Beruflichen wie im Privaten: Wenn Konfliktscheue sinnvolle Entscheidungen verhindert, rächt sich das früher oder später; es kann zum Beispiel unter Umständen den Erfolg eines Unternehmens als Ganzes bedrohen. Andererseits gilt: Ein Konflikt ist nur dann fruchtbar, wenn das Gemeinsame die Oberhand behält. Mit Blick auf modernes Management, und namentlich etwa eine werteorientierte Führung, heißt das: wahrnehmen der Befindlichkeiten von Kollegen und Mitarbeitern, sie empathisch-emotional »mitnehmen« und auf gemeinsame Ziele ausrichten (Biesel 2012, 201).

2.2 Fakten schaffen – Wenn Aktionismus das Entscheiden ersetzt

»Je mangelhafter die Substanz, desto größer der Aktionismus.«

Stefan Rogal (*1965), Autor, Herausgeber und Kolumnist

Einfach mal: Ärmel hochkrempeln ...

Nicht lange fackeln, sondern die Ärmel hochkrempeln und loslegen? Pragmatik hat einen guten Ruf, und das zu Recht. Ob im Business oder im »Familienmanagement« – pragmatisch zu sein bedeutet beispielsweise: Man hat Realitätsbezug, trödelt nicht herum, kommt ins Handeln, weiß anzupacken, findet Lösungen und kann sie vor allem auch umsetzen – ergebnisorientiert, auf dem Boden der Tatsachen. Aber: Zwischen Pragmatismus und Aktionismus bestehen – entscheidende – Unterschiede.

Das Profil eines guten Managers beispielsweise ist landläufig ein Vexierbild, dessen prominente Seite eben der »Macher« ist. Es ist eine verengte und streng genommen irriige Vorstellung von Pragmatismus: Denn es wird oftmals mangelndes Reflektions- und Entscheidungsvermögen kaschiert durch Aktionismus, vorgebliche Dringlichkeit, vermeintliche Sachzwänge. Oder wie der Schweizer Psychiater Paul Eugen Bleuler es einmal formuliert: »operative Hektik ersetzt geistige Windstille«.

Ein wissenschaftliches Konzept für den Aktionismus ist beispielsweise die sogenannte Handlungsneigung, der »Action Bias«. Damit bezeichnet man in den Verhaltenswissenschaften die Neigung, selbst dann aktiv zu handeln, wenn das Handeln voraussichtlich nutzlos, möglicherweise sogar schädlich ist.

Ein in diesem Zusammenhang gern zitiertes Beispiel geht zurück auf eine Untersuchung des israelischen Verhaltensforschers Bar Eli. Sein Forscherteam wertete Elfmeter-Situationen im Fußball aus. Ergebnis: Ein Drittel

der Elfmeterschüsse zielt in die Mitte des Tores, ein Drittel nach links und ein Drittel nach rechts. Die Torhüter hingegen entscheiden sich nahezu ausnahmslos dafür, entweder nach links oder rechts zu hechten; in der Mitte stehen bleibt nahezu keiner. Rationales Verhalten ist dies nicht; denn die Chancen, den Ball zu halten, sind beim Verweilen in der Mitte des Tores mindestens genauso gut, wie beim Zur-Seite-Hechten. Begründet wird das – summarisch betrachtet: chancenreduzierende – Handeln mit der menschlichen Handlungsneigung: Wir bevorzugen aktives Eingreifen statt abwägenden Abwartens, vor allem in schwierigen, herausfordernden und unbekanntem Situationen (Bar-Eli et al. 2007).

Aushalten und Reflektieren, statt reflexhaftem Eingreifen – ein Plädoyer für einen solchen »anti-action-bias« ist etwa Holm Friebe's »Stein-Strategie«. Nach dieser besteht angesichts von Veränderungen und empfundenem »Handlungszwang« eine probate Strategie wie auch Kunst darin, eben einmal gar nicht zu handeln. Wobei er Wert darauf legt, dass es hier nicht schlicht um Bequemlichkeit oder Ähnliches geht, sondern um eine klügere Alternative, die sich aus einer gewissenhaften Abwägung der verfügbaren Handlungsoptionen ergibt. Sie ist damit in erster Linie ein Gegengift wider voreiligen Handelns, blauäugiger Beherztheit und konfusem Hyperaktivismus. So ist sie erst recht keine Apologie der Faulheit und ebenso kein erneutes Loblied auf die »Prokrastination«, das zwanghafte Aufschiebeverhalten. Denn wenn man »Unterlassen« als Strategie versteht, dann setzt dies voraus, dass man ebenso gut auch hätte handeln können, sich aber bewusst (und begründbar) dagegen entschieden hat. Man wurde nicht durch höhere Mächte, eigene Antriebslosigkeit oder eine pathologische Disposition dazu gezwungen, in Untätigkeit und Stillstand zu verharren. Solch ein Vorhandensein möglicher Verhaltensalternativen ist ein »konstitutives Moment des Unterlassens«, wie der Philosoph Dieter Birnbacher klarstellt (Friebe 2015, 12).

Bezogen auf den Aktionismus bedeutet dies: Er darf nicht spontan erfolgen, sondern muss einem Schema, einer Systematik folgen – ansonsten ist er blind. Wie beispielsweise beim Einsatz von Ärzten in Katastrophenfällen: Es gibt viele Verletzte die potenziell alle umgehend und gleichzeitige Hilfe benötigen. Rasche Orientierung und Entscheidungsfindung unter Stress ist dann von den Ärzten gefordert – es gibt keine Möglichkeit zum langen abwägen; stattdessen ist Aktion gefragt. Daher werden solche Situationen immer wieder trainiert, um sich auf den Ernstfall vorzubereiten. So kann dann weitgehend stressunabhängig und nahezu automatisch und ohne weiteres nachdenken agiert werden. Je systematischer und durch Wiederholung unbewusster solche Entscheidungsprozesse ablaufen, desto leichter sind sie auch in Stresssituationen abruf- und anwendbar – und bilden damit auch keinen wirklichen Aktionismus mehr.

Apropos Arztentscheidungen: Zuweilen erwarten wir von einem Entscheider sogar Aktionismus – er stellt damit in unserer Wahrnehmung möglicherweise seine Kompetenz unter Beweis. Stellen Sie sich beispielsweise vor, sie gingen mit »Rücken« zum Arzt. Dieser würde Sie nach einem kurzen Gespräch untersuchen und ihnen sagen, dass Sie in vier Wochen wiederkommen sollten, wenn sich die Beschwerden nicht gebessert hätten. Was würden sie denken? Quacksalber? Einfacher (und reputationsförderlicher) wäre es, wenn der Arzt Ihnen vier Reizstrom-Therapien – jeweils einmal wöchentlich – verordnet und dann – Überraschung! – die Schmerzen nach etwa vier Wochen auch nicht mehr da sind.

Aktionismus und Handeln – es besteht ein Unterschied

Anschauliche Beispiele für Aktionismus auf Entscheiderseite finden sich auch gerade im Kontext des digitalen Wandels – gewissermaßen als Pendant zur Angststarre. Angesichts der omnipräsenten Diskussion über Cloud, Social-Web, Mobile-Apps, Big Data oder das Internet der Dinge lautet dann die Devise etwa: »Egal, was und wozu ... Hauptsache: eine App!« – als sei diese Garant für irgendeinen Unternehmenserfolg. Es wird in Software oder Cloud-Dienste investiert, die nahezu niemand im Unternehmen tatsächlich

nutzt. Oder es wird der digitale Wandel ausschließlich aus technologischer Perspektive betrachtet: IT-Equipment jeglicher Couleur angeschafft, Produkte durch die Anbringung von Sensoren »smart« gemacht. Doch dies führt naturgemäß nicht automatisch zum Erfolg, im Gegenteil: Solch blinder Aktionismus steht einer kundenorientierten Betrachtung der Perspektiven, Chancen und Möglichkeiten der Digitalisierung oftmals entgegen. Man läuft indes Gefahr, wichtige Aspekte und Alternativen zu vernachlässigen, Konsequenzen zu übersehen – das Unternehmen im Endeffekt nutzlosen bis schädlichen Belastungen auszusetzen. Gerade die Digitalisierung fordert den Entscheider nicht als Macher. Nicht das voreilige Handeln, die blauäugige Beherztheit, der konfuse Hyperaktivismus sind gefragt – sondern die entschiedene Verknüpfung von Reflexion, Kommunikation und Handlung.

2.3 Ohnmacht? Allmacht? – Zwischen Selbstsabotage und Optimierungswahn

»Wer jede Entscheidung schwer nimmt, kommt zu keiner.«

Harold Macmillan (1894–1986); Verleger, Politiker, Premierminister

Ich 4.0 – das Update

»Erschaffe die beste Version von dir« – diesem Podcast folgt einer meiner Freunde seit einiger Zeit – und ist damit, wie ich beim Blick auf die Anzahl Podcast-Abonnenten feststellen musste, auch nicht alleine. In diesem Podcast geht es um ausgewogene Ernährung, Bewegung, Fitness, Lebensfreude. Eine insgesamt sinnvolle Blickrichtung, keine Frage. Gesundheit, Fitness, Vitalität – wer sollte etwas dagegen haben? Woran ich denke, wenn ich von solchen Angeboten höre, ist allerdings etwas anderes: Es erinnert mich exemplarisch an den um sich greifenden Trend zum Ich-Design, zur Selbstoptimierung. Dass es diesen Trend gibt, mit dieser Beobachtung stehe ich nicht allein – wobei sich die landläufige Kritik in zwei Lager spaltet: Die einen begreifen ihn als Beweis für die Durchschlagskraft neoliberaler Marktlogik, die anderen als Indiz für eine Narzissmus-Epidemie.

Modernes Ich-Design: Was ich daran bemerkenswert finde, ist die Vehemenz, mit der Menschen sich selbst offenbar zunehmend der »Produktverbesserung« unterziehen. Die Entscheidung liegt bei dir: Wenn du willst, kannst du viel attraktiver, kreativer, charismatischer sein. Und das Ganze nicht nur in einem Aspekt des Lebens – nein, am besten: alles gleichzeitig. Du musst dich nur entscheiden!

Was mich zum Nachdenken bringt, ist die Frage: Wie ist es denn eigentlich um das Selbstbild bestimmt, wenn alle immer »besser« werden wollen. Wie defizitär ist die Vorstellung von sich selbst, wenn unentwegt an der Selbstoptimierung gearbeitet wird? Welches Casting glauben wir zu gewinnen, indem wir permanent an der Selbst-Performance schleifen? An welchem Ranking orientieren wir uns dabei – und wo auf der Skala ist eigentlich noch die Individualität angesiedelt?

Die Welt verkommt auf diese Weise zu einer Casting-Bühne. Unsere Selbstoptimierungsworkshops, die Trainingslager und Worthülsen zu Work-Life-Balance und Quantified-/Qualified-Self-Empowerment ersetzen die Trainer-Ansprache? Wie Edith Einhardt berichtet, scheitern rund 70 Prozent der willigen Besucher von Ich-Optimierungsseminaren bereits in der Anfangsphase – was zynisch betrachtet, natürlich die Notwendigkeit vehementer Selbstverbesserungsbestrebungen geradezu unterstreicht. (Einhardt 2013, 26 ff.)

Mit einem defizitären Selbstbild durch das Leben zu gehen, ständig auf den (angeblichen) eigenen Mängeln herumzureiten – schmälert das nicht die eigenen Möglichkeiten entscheidend? Denn aller Selbst-Entschiedenheit zum Trotz kann es durchaus Eigenschaften geben, die wir schlicht nicht ändern können. Mut, Pünktlichkeit oder auch Zuverlässigkeit gehören zunächst einmal zu unserer Kernpersönlichkeit, die sich nicht einfach um 180 Grad verändern lässt, wie es die Ich-Optimierer gerne behaupten. Doch die Feststellung, dass nicht alles erreichbar – und damit entscheidbar – ist, passt weder den modernen Selbstoptimierungsgurus noch scheint es gesell-

schaftlich akzeptiert zu sein. Aber ist es damit weniger wahr? Denn für die Annahme, dass Menschen ein Leben lang in ihren Persönlichkeitsmerkmalen gleichmäßig formbar sind, neues Wissen erwerben und Fertigkeiten erlernen können, gibt es bislang keine wissenschaftliche Begründung (Roth 2007). Insofern kann man sich zwar vornehmen, beispielsweise Aufgaben sorgfältiger zu erledigen – aber möglicherweise wird man an das eigene Vorbild nie heranreichen – und das ist dann auch nicht zwingend schlimm.

Auf mich kommt es eh nicht an?

Es ist eine klassische Form der Selbstsabotage: die »Auf mich kommt es eh nicht an«-Überzeugung. Zu denken, die eigene Entscheidung spiele nicht die geringste Rolle oder gebe keinen Ausschlag. Es ist eines dieser Vorurteile, die Gefahr laufen, zu self-fulfilling prophecies zu werden. Die Vorstellung der eigenen Wirkungslosigkeit – oder auch die Illusion, man könne sich quasi unbemerkt »wegducken«.

Eine Hochzeitsfeier: Die Brautleute haben nicht viel Geld. Dennoch möchten sie ein Fest feiern, und viele Menschen sollen mitfeiern. Geteilte Freude ist doppelte Freude, denken sie. Es soll ein großes Fest werden, beschließen sie, mit vielen Gästen. Also bitten sie die Eingeladenen, je eine Flasche Wein mitzubringen. Am Eingang werde dann ein großes Fass stehen, in das die Gäste ihren Wein gießen können; und so solle jeder die Gabe des anderen trinken und jeder mit jedem froh und ausgelassen sein. Gesagt, getan. Und als nun das Fest eröffnet wird, laufen die Kellner zu dem großen Fass und schöpfen daraus. Doch wie groß ist das Erschrecken aller, als sie merken: Es ist Wasser. Versteinert sitzen oder stehen sie da, als ihnen allen bewusst wird: Jeder von ihnen hat gedacht: Die eine Flasche Wasser, die ich hineingieße, wird niemand merken oder schmecken. – Eine Geschichte, die weniger von Ohnmacht erzählt als vielmehr von Geiz, Gier, Nicht-Geben-Wollen, oder? Und dennoch: Schon eine Flasche Wein hätte einen entscheidenden Unterschied gemacht.



***Die eigene
Wirkungslosigkeit ist: eine
Illusion.***



Menschen tun sich unter anderem dann schwer mit Entscheidungen, wenn sie den Eindruck haben, ihr Tun spiele keine Rolle. Beispielsweise, wenn sie sich machtlos fühlen. Sie bleiben demokratischen Wahlen fern, beteiligen sich nicht aktiv an gesellschaftlichen Prozessen, mischen sich in Fragen der Meinungsbildung nicht ein, melden sich nicht zu Wort im Berufsleben, in der Politik, in Ortsvereinen – oder selbst in der eigenen Familie nicht. Sie unterschätzen dabei ihre eigene Stimme – und auch ihr Schweigen! Sie übersehen, dass gerade dieses Ausklinken eben auch eine Entscheidung ist. Reden sei Silber, Schweigen sei Gold? Manchmal gilt auch das Gegenteil: Dann ist Sich-Heraushalten eine »Unterlassungssünde«, so nennt es etwa Reinhard Sprenger – einer Wahrnehmung, der ich nur zustimmen kann.

»Das Problem mit dem Rattenfänger ist niemals der Rattenfänger; es sind immer die Ratten. Solange sich kein Widerstand regt, kann jeder Chef davon ausgehen, dass der Mitarbeiter mit seiner Entscheidung einverstanden ist. Sonst würde der Mitarbeiter ja verhandeln und gegebenenfalls sogar die Zusammenarbeit abwählen. [...] Leiden ist leichter als Handeln.« (Sprenger 2015, 49).

Eine Unterlassungssünde mit Ansteckungspotenzial. – Dass sie überhaupt möglich und sinnhaft ist – aus dieser Grundannahme speist sich eine Entscheidung zuallererst. Und eines der essenziellen Hindernisse ist die epidemische Ohnmachtshaltung. Oder, und auch das ist plausibel: Der Gedanke »Auf mich kommt es eh nicht an« ist nichts anderes als eine Selbst-Manipulation, die mein Nicht-Entscheiden rechtfertigen möge: Es ist ein Alibi für mein Desinteresse, meine Bequemlichkeit, meine Konfliktscheue, vielleicht auch meine Unwissenheit. Andererseits: Gehör zu finden, wenn man sich einmischt, ist auch nicht immer selbstverständlich: Wenn in einer Gruppe die Kommunikationskultur hinreichend schlecht ist, die Diskursfähigkeit hinreichend unterentwickelt – dann ist beispielsweise die partizipative Gruppenentscheidung, vorsichtig gesagt, schwierig. Und angesichts der Normalität von Gruppenentscheidungen in vielen Lebens- und Arbeitsbereichen ist vielleicht wirklich ein wenig »Selbstoptimierung« eine

gute Idee: sich in Kommunikation, in Diskursfähigkeit zu üben, um mitentscheiden zu können.

Überhaupt, apropos »Selbstoptimierung«: Zuhören-Können, Augenmerk, Sorgfalt, Urteils- und Kritikfähigkeit – sich darin zu üben, wäre vielleicht mal eine begrüßenswerte Selbstoptimierungschallenge. Und das Folgemodul enthielte dann: das Erkennen der eigenen Macken und vor allem das Klar-Kommen damit, das Akzeptieren und Aushalten persönlicher Schattens- wie Sonnenseiten. Das wäre, glaube ich, ein brauchbarer Zugang zum entschiedenen In-der-Welt-Sein.

Simply the best

Die Umkehrung der Ohnmachtshaltung, des »Auf mich kommt es eh nicht an«, ist vielleicht: »Auf mich hört die Welt«. Auch dies ein Vorurteil; im Gegensatz zur Unter- hier die Überschätzung der eigenen Möglichkeiten – ebenfalls eine verzerrte Wahrnehmung der Realität.

Als *Kontrollillusion* hat die Harvard-Psychologin Ellen Langer diese Art der Selbstüberschätzung in den 1970er-Jahren bezeichnet: Sie untersuchte menschliches Entscheiden und Handeln, bei dem diese Selbstüberschätzung eine wichtige Rolle spielte: die Überschätzung der eigenen Macht – anders gesagt, die Fehlannahme, mit den eigenen Entscheidungen in ganz erheblichem Ausmaß Menschen und Sachverhalte und insbesondere eigentlich Unsteuerbares steuern zu können. Kontrollillusion: Wenn Menschen so handeln, als könnten sie Vorgänge beeinflussen, die sich objektiv ihrem Einfluss entziehen.

Diese Kontrollillusion gilt übrigens nicht unbedingt als nur schädlich: In gewissem – halbwegs realistischem – Maße vermag sie durchaus, Gutes zu bewirken, indem sie optimistisch stimmt und Entschluss- und Handlungsfähigkeit fördert. Vielleicht ist gar ein moderates Maß an Kontrollillusion für die eine oder andere Intervention erforderlich. Problematisch wird es, wenn der Realitätsbezug nicht mehr stimmt, man leichtsinnig wird oder

leicht grössenwahnsinnig. Manch ein Mächtiger ist irgendwann darüber gestolpert und tief gestürzt, dass seine Kontrollillusion sich tatsächlich als »Illusion« erwies. Gerade auf Führungspositionen ist man gut beraten, sich dieser Gefahr bewusst zu sein. Manch eine Überzeugung, andere(s) zu steuern oder neudeutsch zu managen, ist bei genauerem Betrachten effektiv: Selbsttäuschung.

»Zwischen Realismus und der gefährlichen Überschätzung des eigenen Einflusses liegt ein schmaler Grat. Sind Sie Entscheider, ist ein wenig Kontrollillusion durchaus hilfreich. Sie nährt die Zuversicht, dass sich die unbekanntes Größen im Spiel wahrscheinlich der eigenen Entscheidung anschließen werden. Außerdem brauchen Sie diesen Optimismus für eine ganze Reihe schwer einschätzbarer Situationen. Andererseits sollten Sie aber der Illusion nicht völlig verfallen« (Jürries 2015, 195).

Eine Kontrollillusion funktioniert auch – vielleicht heute mehr denn je – in die andere Richtung: Dann wird der Einflusschwache mit der Verheißung geködert, »mitreden und mitsteuern« zu dürfen. Es werden »Betroffene zu Beteiligten« gemacht und erhalten das Gefühl, bei der Gestaltung und Ausführung beispielsweise von Veränderungsprozessen mitwirken zu können; tatsächlich ist das oft lediglich eine Farce: Beteiligung wird erfolgreich suggeriert und simuliert. Vermeintliche Einflussnahme, Pseudo-Mitbestimmung – auch das eben eine Art der Kontrollillusion: geeignet, um aus Klugen Dumme zu machen. (Martin 2012, 137f.)

In diesem Zusammenhang denke ich zum Beispiel an die Bundestagswahl 2017 mit der darauffolgenden Regierungsbildungsphase: Der Souverän, das Volk, wählt eine Partei zur zweitstärksten Fraktion in den Deutschen Bundestag, und diese proklamiert für sich, damit keinen Auftrag zur Beteiligung an einer Regierung erhalten zu haben. Schon das ist schwer verständlich. Wenn dieselbe Partei dann auch noch ihre Mitglieder darüber abstimmen lässt, inwiefern mit den politischen Gegnern ausgehandelte Kompromisse in eine gemeinsame Regierung führen, dann entscheiden

450.000 Parteimitglieder über eine Regierung, die zuvor vom Souverän, dem Volk, bereits gewählt wurde – und in der jeder gewählte Abgeordnete freiheitlich entscheiden können sollte, statt einem Mitgliedervotum unterworfen zu werden. – Wenn ich immer wieder von Menschen höre: »Politik interessiert mich nicht, da habe ich keine Meinung zu, was soll das bringen?«, dann macht die Burleske namens »Bundestagswahl 2017« eine Wahl- und Politikmüdigkeit für mich: nachvollziehbar – aber damit keineswegs entschuldigt.

Nur die perfekte Entscheidung zählt

Soll es *a) gut genug sein?* Oder soll es *b) perfekt sein?* Zwischen diesen beiden Alternativen können Welten liegen. Und nicht unwahrscheinlich ist: Wir träumen von Lösung *b)* – und sabotieren damit im Endeffekt auch Lösung *a)*. Wir legen die Latte häufig zu hoch: wir verlangen uns Grundsatzentscheidungen ab, getroffen für die Ewigkeit – in Stein gehauen wie seinerzeit Gottes zehn Gebote ...

Es gibt sie tatsächlich, die Grundsatzentscheidung – die Entscheidung für die Ewigkeit. Sie ist vor allem eines: endgültig. Ihre Niere können Sie kein zweites Mal spenden, ein Haus kein zweites Mal verkaufen, und auch eine Kündigung ist üblicherweise einmalig. Man kann darüber im Nachhinein unglücklich sein – aber: es ist nun mal nicht (mehr) zu ändern; die Sache ist gelaufen. Punkt. Das festzustellen kann befreien – kann den Blick wieder weiten, nach vorne ausrichten, neue Energien freisetzen. Man kennt etwas Ähnliches in der Psychologie: Menschen mit großer Angst vor bestimmten Standardsituationen – beispielsweise Prüfungsangst – wird zuweilen geraten, sich zu sagen: »Flucht ist ausgeschlossen.« Eben diese Alternativlosigkeit entbindet den Organismus aus dem lähmenden »Flucht- oder Angriff-Dilemma« und kann helfen, aus der extremen inneren Anspannung herauszukommen – vielleicht in den Flow, wo dann nicht mehr die angstinduzierte Leere im Kopf herrscht, sondern das vorhandene Prüfungswissen abrufbar ist.

Zurück zu Entscheidungsfallstricken – in diesem Fall: das Verlangen nach der *perfekten* Entscheidung. Sie paralyisiert, und vor allem: Auf der Jagd nach dem Perfekten entgeht einem oft das Entscheidende. Wer heute beispielsweise urban gardening beginnt, baut nicht einfach Kartoffeln auf seinem (Stadt-)Balkon an. Nein – natürlich nicht. Stattdessen findet sich der künftige Gemüsegärtner und Agrar-Produzent in der Entscheidungssituation wieder, aus über dreißig »alten« Kartoffelsorten sorgsam die genau richtige, perfekte, auswählen zu wollen. Das kann dauern. Und während dieser Entscheidungsfindungsphase übersieht er vielleicht die eigentliche Gefahr: das Zeitfenster zum Anpflanzen zu verpassen. Irgendwann ist es Ende Mai geworden, und alles, was er noch anpflanzen kann für diese Saison, ist: Petersilie. Stattdessen hätte er beispielsweise, als noch Zeit war und die Entscheidung für die perfekte Erdfrucht so schwer fiel, drei Kartoffelsorten auswählen können, Erfahrungen sammeln – auch das: eine Möglichkeit. Schließlich geht es um saisonalen Gemüseanbau – und nicht etwa um die Partnerwahl fürs Leben. Perfektion ist eine Fiktion – das merken Sie beim Kartoffelanbau spätestens dann, wenn Wetter und Kartoffelfäule Ihnen einen Strich durch die Rechnung machen. Sie haben es bei der Natur, und damit auch beim urban gardening, wie Ihnen klar wird, mit komplexen Systemen zu tun. Und für Sie als Entscheider gilt damit, dass Ihre Möglichkeiten der Einflussnahme und Kontrolle darin vor allem eines sind: begrenzt.

Und noch etwas ganz Wesentliches zur Jagd nach der perfekten Entscheidung: Auch eine Fehlentscheidung kann nutzen. Denn: Daraus besteht die Chance zu lernen; so entwickeln wir uns weiter. Wenn wir – gerade im Beruflichen, in der Unternehmenswelt – von einer guten Fehlerkultur sprechen, meinen wir genau das: das Lernpotenzial, das in einer nicht ganz so optimalen Entscheidung liegt, zu heben. Das erfordert: hinschauen, reflektieren – und bei der nächsten Entscheidung die gewonnenen Erkenntnisse einfließen lassen. Was hierbei wenig nutzt, ist das schlicht-naive und seit einigen Jahren inflationär beschworene: »... hinfallen, aufstehen, Krönchen richten, weiterlaufen« – denn das klingt nicht, als würde aus eigenen Stürzen irgendetwas gelernt.

Die mit absoluter Sicherheit richtige, optimale, kluge und damit perfekte Entscheidung gibt es nicht – und das ist auch gut so. Sonst gäbe es kein Lernen, keine Weiterentwicklung; wir kämen im Leben nicht von der Stelle. Was es dafür aber erfordert, sind Entscheidungen. Entscheidungen sind *Schritte*; sich nicht zu entscheiden, weil man noch über den »perfekten Schritt« nachdenkt, bedeutet, man steht auf der Stelle, zum Schritt ansetzend: ein Bein erhoben – und mehr passiert nicht. Ein Stillstand, der mit Instabilität und Verwundbarkeit einhergeht: Wie leicht verliert man die Balance, wie leicht wird man umgestoßen, wenn man nur auf einem Bein dasteht?

Perfektionismus kann bedeuten, dass man sich inniglich wünscht, sich in dieser Sache vielleicht nicht entscheiden zu müssen – denn die Sorge, unperfekt zu agieren, ist groß; im Endeffekt vielleicht als Depp dazustehen. »Mensch, das hätte dir aber auffallen müssen« oder »Gute Idee, aber du hast nicht berücksichtigt ...« zu hören zu bekommen – vor allem für Perfektionisten eine furchterregende Vorstellung; und eben diese Furcht macht vermeintlich perfekte Entscheidungen so anfällig.

Unheilvoll ist auch die Annahme, man könne sich »vorläufig entscheiden«. Wie sollte das funktionieren? Eine vorläufige Entscheidung ist *keine* Entscheidung; man ist im Grunde tatsächlich noch immer im – vulnerablen – Entscheidungsfindungsmodus. Man fühlt sich noch immer – vielleicht nur unbewusst – durch die Nicht-Entscheidung belastet, spürt das Gewicht des Unerledigten, fühlt sich umzingelt von unklaren, diffusen Beziehungen und Verhältnissen. Natürlich kann man sich an einen solchen Zustand auch gewöhnen – und vielleicht hat man sie ja auch noch nie erlebt: die Leichtigkeit, die aus der Klarheit der Entscheidung entstehen kann. Sich – trotz aller perfektionistischen Nöte – für einen Schritt *entscheiden* und ihn *tun*; etwas beginnen, durchziehen und beenden – auch unter suboptimalen Bedingungen und Widrigkeiten. Wie bereichernd das sein kann, welches Glück man dem verdanken kann – diese Erfahrung ist jedem zu wünschen.

Wie sieht es im Business mit dem Ringen um das Beste, die perfekte Entscheidung aus? Gerade die Digitalisierung setzt Entscheider unter großen Druck. Denn das – unausgesprochene – Credo lautet: Angesichts der verfügbaren Informationsfülle – zu ziemlich jedem potenziell wesentlichen Aspekt – war die optimale, die perfekte Entscheidung nie einfacher. Dieses Credo ist vor allem eines: naiv. Die perfekte Entscheidung ist weiterhin eine Fiktion – gelegentlich grundiert von Größenwahn. »Simply the best ...« ist im Business nicht selten der Unheil dräuende Kampfruf von Narzissten. »Gut genug ...« – damit hingegen wäre uns zumeist schon sehr geholfen. Und wer Beispiele für vorgeblich perfekte Simply-the-best-Entscheidungen sucht, der schaue sich gerne bei Stuttgart 21 oder dem Berliner Großflughafen BER um.

Gut genug! – Das reicht.

Ein entschiedenes Plädoyer für »gut genug« führt der Psychologe Barry Schwartz (2005, 14) im Bestseller *The Paradox of Choice* – deutsch: *Anleitung zur Unzufriedenheit: Warum weniger glücklicher macht*. Sein Ansatz identifiziert Freiheit mit selbstauferlegten Grenzen, mit Genügsamkeit – wobei er in erster Linie Beispiele aus der Konsumforschung betrachtet:

1. Es ginge uns besser, wenn wir unserer Wahlfreiheit bestimmte freiwillige Einschränkungen auferlegten, statt uns gegen diese aufzulehnen.
2. Es ginge uns besser, wenn wir anstreben würden, was »gut genug« ist, statt immer das Beste zu wollen.
3. Es ginge uns besser, wenn wir unsere Erwartungen hinsichtlich der Ergebnisse von Entscheidungen herunterschrauben würden.
4. Es ginge uns besser, wenn wir unsere Entscheidungen unwiderruflich machen würden.
5. Es ginge uns besser, wenn wir uns weniger um das kümmern würden, was andere tun.

Nicht Perfektionismus macht uns zu guten Entscheidern – sondern, um es noch einmal mit Gerd Gigerenzer zu sagen: »[...] nur so lange zu suchen, bis man eine Lösung gefunden hat, die gut genug ist, wenn auch nicht die beste« (Heinrich et al. 2011). Dann ist es an der Zeit, eine Entscheidung zu treffen. Denn wie der Däne Sören Kierkegaard feststellte: »Es ist nicht zu glauben, wie schlaue und erfinderische Menschen sind, um Entscheidungen aus dem Weg zu gehen.«

Auf der Jagd nach dem Besten entgeht uns das Gute. Oder, anders gesagt – mit Blick auf die »Qual der Wahl im Reich endloser Möglichkeiten«: Die Rhetorik derer, die uns ein Produkt verkaufen möchten, mag perfekt ausgefeilt und manipulativ sein; sie möchten uns glauben machen, die Auswahl werde hoch kompliziert? Das muss so nicht stimmen! In der Ich-Jagd der Moderne trifft der Mensch eine Entscheidung, nur um direkt im Anschluss zu überdenken, ob diese Entscheidung auch wirklich richtig war. Stellt sich die Entscheidung tatsächlich mit Blick auf dem angestrebten Ziel als erfolglos heraus, so hätte dieser post-decision regret seine Berechtigung. Handelt es sich aber um eine passable oder zufriedenstellende Entscheidung, wäre sie unnötig. Doch der Entscheider fragt sich dennoch, ob nicht noch etwas Besseres möglich gewesen wäre. Besteht die Gelegenheit zur Korrektur, so werden diese Zweifel oft in eine neue Entscheidung umgemünzt. Diese wird dann erneut – informatisch würde man hier von einer rekursiven Prüfung sprechen – geprüft. Man könnte fast sagen, dass die Optionsvielfalt unserer Zeit das Entscheiden paralyisiert (Schimank 2005, 118).

Und so ist Genügsamkeit offenbar aus der Mode gekommen und wirkt für viele sogar schon fast einfältig. Wer sich derart entschließt und festlegt macht sich fast schon verdächtig; mindestens wirkt er starrsinnig, muffig und konservativ. Denn unsere größte Angst ist schließlich: etwas Entscheidendes, etwas (noch) besseres verpassen zu können. Und wer sich bereits für den einen – und nur den einen – Weg, Partner oder Schokoriegel festgelegt hat, den beschleicht das Gefühl, dass es möglicherweise noch eine

bessere Alternative gegeben hätte. Und so hegen viele den Wunsch, auch im echten Leben – ganz wie beim Computer – noch einmal einen Neustart wagen oder mindestens auf die Reset-Taste drücken zu können. Doch: Genau dieses Denkmodell führt in eine Sackgasse, lähmt. Es ist sozusagen: eine Anleitung zur Unzufriedenheit.

3.

Navigationshilfe für kluge Entscheidungen



»Kognitive Prozesse erfordern Aufwand und werden als anstrengend erlebt.«

Prof. Dr. Hans-Rüdiger Pfister (*1957), Wirtschaftspsychologe

Lassen Sie mich kurz bis hierher zusammenfassen: Die Zukunft ist unsicherer denn je. Das Tempo der Veränderungen zieht an. Die absehbaren Zeitfenster werden definitiv kleiner; die pro Entscheidung verfügbaren Zeitkontingente werden es zumindest gefühlt. Gleichzeitig steigt das zu betrachtende Maß an Entscheidungsoptionen und Kausalzusammenhängen. Und mögen wir uns auch sagen: Gut ist gut genug! – Es steigt der mit Entscheidungen verbundene Anspruch an uns. Proportional dazu sinkt leider nicht selten – doch verständlicherweise – der Mut.

Was sind heute tatsächliche Entscheidungshilfen? Nicht im Sinne einer Negativliste zu vermeidender Fehler, und auch nicht im Sinne einer Heuristik? Sondern: multiperspektivisch, integrativ und pragmatisch? Solch gewinnbringende Zugänge zu einer guten Entscheidung gibt es; sie werden hier sondiert und aufgezeigt. Dabei wird mit den »Zeichen der Zeit« gearbeitet: Unsere Gegenwart und Zukunft sind mehr als alles andere durch die Digitalisierung geprägt, und hier liegt ein probater Ausgangspunkt. Informatisches Denken, die Digitalisierung: Sie sind sowohl herausforderndes Grundelement unserer Entscheidungsumwelt als auch potenziell nützliches Werkzeug.

Ein Beispiel: Als Informatiker denke ich gern in digitalen Analogien und Modellen – was ja eben durchaus gut in die heutige Zeit passt. Als ein erstes ganz schlichtes Grundmodell ist beispielsweise brauchbar: *EVA*. Die Abkürzung steht für die Anfangsbuchstaben der Begriffe: Eingabe, Verarbeitung, Ausgabe. Das Prinzip beschreibt simplifizierend – ja, sehr simplifizierend, ich weiß – den Prozess der Datenverarbeitung. *Wer* hier verarbeitet, ist dabei erst einmal sekundär: ein Mensch, ein Computer. *EVA* meint schlicht: Daten werden aufgenommen, verarbeitet – und ein *neues* Datum wird ausgegeben. Es lässt sich so aber auch als ein ganz allgemeines Schema für je-

den Prozess der Problemlösung beziehungsweise der Entscheidungsfindung verwenden – unabhängig davon, ob die Daten verarbeitende Einheit eine Maschine oder ein Mensch ist. Dieses allgemeine Schema als Analogie zu nutzen, bedeutet in keiner Hinsicht, menschliche Entscheidungsfindung und maschinelle gleichzusetzen. Im Gegenteil: Gerade mittels dieser Analogie lassen sich auch die entscheidenden Unterschiede erkennbar machen. Klar und deutlich.

Bei meinem Nachdenken habe ich sechs Prinzipien formuliert – es sind auch, anders betrachtet, sechs Schritte – oder auch, noch einmal anders betrachtet, sechs Dimensionen. Ich begreife meine Überlegungen als Versuch, Klarheit über das Wesentliche einer Entscheidung zu gewinnen und zu geben. Es geht nicht in erster Linie um best practises und Erfolgstipps – sondern um das, was dem Erfolg gegebenenfalls zugrunde liegt. Hier genau hinzuschauen, gibt einem meines Erachtens etwas an die Hand, dass einem in *jeder* Entscheidungssituation nutzt. Wenn hierüber Klarheit gewonnen wird, ist das Klarheit, wie ich sie meine: Klarheit im Sinne *eines inneren Zustands, in dem die Dinge bewusst unterschieden und geordnet vorliegen*. Wenn uns das gelingt, haben wir eine Art Goldstandard, konvertierbar in die Währung der Wahl. Konvertierungsgewinn: Leichtigkeit, Wissen, Vertrauen – in das eigene Denken, die eigene Intuition, die eigene Urteilskraft.

Anders gesagt: Wenn selbst der größte Erfolg nicht das Ergebnis von Talent, Reichtum oder schlicht Ehrgeiz und Tatkraft ist, sondern die Summe getroffener und umgesetzter Entscheidungen – dann ist jede Entscheidung, die diese Bezeichnung wert ist, es auch wert, dass wir sie gründlich betrachten, beispielsweise in sechs Dimensionen.



***Realität: Summe
unserer getroffenen
und umgesetzten
Entscheidungen.***



3.1 Prinzip 1: Entscheide dich zur Entscheidung!

»Wer etwas will anfangen, der mag es beizeiten tun.«

Martin Luther (1483–1546), deutscher Theologe und Reformator

In der Informatik spricht man davon, zuallererst die Entscheidbarkeit einer Frage überhaupt zu klären bevor man sich mit ihr beschäftigt. Übertragen auf menschliche Entscheidungsprozesse lautet ein Initialschritt, gewissermaßen: Kläre, ob du dabei bist. Eine Entscheidung – ob eine winzige Alltagsfrage oder eine der ganz großen, prägenden und wegweisenden – bedeutet: Es wird zu einem Sachverhalt, einer Erfordernis, Stellung bezogen – es wird auf eine Frage die eigene Antwort gegeben. Dies markiert in gewisser Weise den Beginn eines Entscheidungsprozesses: das Ja zur eigenen, selbstverantworteten Antwort und in diesem Sinne zur Übernahme von Verantwortung. Man könnte auch sagen: Am Anfang steht die Entscheidung zur Entscheidung – oder, und dann klingt es nicht so schwierig: die Entscheidung zum Mitspielen.

Will ich wirklich?

Die Klassifikation der Entscheidbarkeit ist in der Informatik eine grundsätzliche Frage: Entscheidungsprobleme sind in der Informatik alle Probleme, bei denen man die Antwort »Ja« oder »Nein« erwartet. Probleme, bei denen man eine differenziertere Antwort erwartet, sind hingegen keine Entscheidungsprobleme. »Was ist der kürzeste Weg zwischen zwei Punkten auf einem Graphen?« Diese Frage führt zur Antwort in Form einer Zahl – und wäre kein Entscheidungsproblem. In der Informatik werden Probleme in »entscheidbar«, »unentscheidbar« und »semi-entscheidbar« klassifiziert.

Wir kennen diese Unterscheidung auch in ganz allgemeiner, alltäglicher Form, als Unterscheidung zwischen geschlossenen und offenen Fragen. Geschlossene Fragen lassen sich mit »Ja« oder »Nein« beantworten; offene

Fragen sind die sogenannten »W«-Fragen: Wer bist du? Wie geht es dir? Was denkst du? Wieso – weshalb – warum? Entscheidend ist: Offene Fragen lassen sich transformieren in geschlossene Fragen. Eine Frage wie »Warum glauben Sie, der richtige Kandidat für diese Stelle zu sein?« lässt sich umgestalten zur Frage: »Was, glauben Sie, qualifiziert Sie für diese Stelle: Ihre Ausbildung oder Ihre bisherigen Berufserfahrungen?« Letztere wäre eine informatisch entscheidbare Frage.

In konkreten Lebenssituationen zeigt sich diese Differenz in zwei verschiedenen Stufen, Schritten oder Phasen bei einer Problemlösung beziehungsweise Entscheidung: Zum einen halten wir vielleicht nach verschiedenen Auswahlmöglichkeiten – Optionen – Ausschau, oder vielleicht generieren wir sie selbst – etwa mittels Brainstorming –, oder es bieten sich uns verschiedene an. Und zum anderen entscheiden wir uns dann innerhalb dieser Auswahl für eine dieser Möglichkeiten, Optionen.

Viele Frage- und Problemstellungen in unserem Alltag sind bei genauerem Hinsehen nicht entscheidbar oder lösbar – gleichwohl beschäftigen sie uns. Beispielsweise können wir – im Prinzip jedenfalls – entscheiden, wo wir wohnen und leben wollen; wer allerdings in das Haus nebenan einzieht, können wir nicht entscheiden. Wir können entscheiden, ob und welche Tageszeitung wir abonnieren; welche Neuigkeiten, Informationen oder Kommentare in dieser Zeitung stehen, können wir nicht entscheiden. Entscheiden können wir wiederum, wie viel Aufmerksamkeit wir der Zeitung widmen.

Mit zunehmendem Alter wird eines im abendlichen Freundeskreis oder vor allem an Geburtstagen zum Thema: das Älterwerden. Die Anwesenden bedauern zumeist die Entwicklung; man ist sich darin einig, dass die negativen Aspekte des Alterns tatsächlich unschön sind – und diese gemeinsame Erkenntnis führt dann möglicherweise zu einer gewissen sozialen Verbundenheit. Älter werden wir schließlich alle, und richtig klasse fühlt sich das für die wenigsten von uns an. Ich bringe in einer solchen Runde dann

gern eine frappierende Neuigkeit in die Diskussion ein: Unser Älterwerden ist nicht entscheidbar – Freitod einmal ausgenommen. Es ist einzig und in einem gewissen Rahmen entscheidbar, wie wir älter werden – aber die Tatsache des Alterns ist nicht entscheidbar. Die Anwesenden sind meist zunächst ein wenig brüskiert ob dieses Einwurfs – aber dann wendet sich manchmal das Gespräch den wirklich interessanten Aspekten zu: Dann wird es zum Austausch über die Frage, was wir in Sachen »Qualität der verbleibenden Jahre« vielleicht selbst entscheiden können.

Entscheidbar oder nicht? Diese Frage kann eine erste hilfreiche Richtlinie dabei sein, für sich zu erkennen, mit welchen Problemstellungen die Auseinandersetzung überhaupt lohnt. Denn die Gefahr besteht immer: Zeit, Energie, emotionale und kognitive Kraft für Versuche aufzuwenden, Probleme zu lösen, die gar nicht lösbar sind – Entscheidungen, die nicht entscheidbar sind.

Ein Freund erzählte mir vom Winterjacken-Kauf seiner Frau: Wie sie im Geschäft durch das Angebot stöbert, unzählige Modelle, Jackentypen, Schnitte, Stile, Farben findet – eine große Vielfalt an Optionen. Jede betrachtet sie, bei jeder stellt sie sich vielleicht kurz vor, wie sie wohl darin aussehen wird. Und schließlich verguckt sie sich in ein Modell – bloß: Der Preis ist hoch. Sie bespricht es mit ihrem Mann – leistet regelrecht »Überzeugungsarbeit«. Und als sich beide schließlich darin einig sind, die Jacke sei es wert und solle gekauft werden, stellt sie fest: Genau diese Jacke gibt es in ihrer Konfektionsgröße nicht mehr. Die Jacke ist, faktisch, schlicht als Option nicht entscheidbar. Schließlich also Runde Nummer zwei des Winterjacken-Kaufs: Sie aktiviert den entsprechenden Filter, Konfektionsgröße, und außerdem den Filter der favorisierten Farbe und des akzeptablen Preises – und es bleiben nur noch zwei Modelle übrig; ernüchternd zwar, aber für die Entscheidungsfindung enorm erleichternd.

Selbstverständlich kann auch das gedankliche Durchprobieren unzähliger verschiedener Jackenmodelle seinen Reiz haben: Es kann Spaß machen, und man beziehungsweise frau erwirbt vielleicht noch neue Erkenntnisse, was den eigenen Kleidungsstil angeht. Doch für eine Kaufentscheidung, die nicht nur zum Frusterlebnis, sondern zu einem Ergebnis führen soll, erfordert es: den geeigneten Filter.

Ein Teilnehmer einer Veranstaltung erzählte mir im Anschluss an meine Keynote von einer Beinahe-Ehekrise, die er den folgenden Fragen verdankte: Welche Fliesen kommen ins Bad, und welche Front bekommen die Küchenschränke? Da die beiden Ehepartner in Sachen »Innenarchitektur und Raumausstattung«, wie er berichtete, gelegentlich sehr unterschiedliche Geschmäcker haben, lag ein gewisser Dissens hier nahe. Nur: Die beiden hatten nicht einmal ein Baugrundstück für das Haus – in das irgendwann dann auch ein Badezimmer und eine Küche Einzug halten würden.

Und so ist es schon sehr interessant: diese Vorliebe von Menschen für Unentscheidbares beziehungsweise jedenfalls für »noch nicht« Entscheidbares. Nicht-Entscheidbarkeit bedeutet: Beliebigkeit. Wollen wir uns über Beliebiges Gedanken machen? In Beliebigkeiten Zeit, Aufmerksamkeit und Energie investieren? Wohl kaum ... oder?

Wird eine entscheidbare Frage gestellt? Ist sie nicht-beliebig? Wird sie *mir* gestellt? Und: Will ich sie überhaupt beantworten?

Nicht nur die grundsätzliche Entscheidbarkeit, auch die grundsätzliche Willigkeit ist wesentlich. Entscheidungen haben mit Unwägbarkeit zu tun, mit Risiko – unterschiedlichen Ausmaßes. Zum Entscheidungsprozess gehört, es ernst zu meinen. Klingt trivial? Ein angelsächsisches Sprichwort sagt: »If you aim at the king, you best don't miss.« – »Wenn du auf den König zielst, solltest du besser auch treffen.« Das ist das ernst zu Meinende daran.

Es gibt wenig so Kräftezehrendes, Frustrierendes wie ein halbherziger Versuch bei der Entscheidungsfindung. Den Koffer packen, zum Bahnhof fahren – und dort herumstehen. Wer sich auf eine Reise begibt, sollte auch reisen wollen – sonst ist es: eine Farce, die nur Kraft kostet. Die eigene Kraft und die der anderen, der möglichen Mitreisenden; und im Wiederholungsfall – vielleicht gar mehrfachen – wird es nicht nur ihre Kraft, sondern auch ihre Sympathien kosten.

Die grundsätzliche Willigkeit: Eine Entscheidungsfindung, eine Problemlösung, mag mir theoretisch möglich sein; praktisch jedoch habe ich vielleicht überhaupt keine Aktien drin. Soll heißen: Mich interessiert die Frage nicht; von mir ist keine Antwort zu erwarten; ich halte mich da raus. Vielleicht tue ich so, als hätte ich die Frage nicht gehört.

Bei der Adressierung gibt es die verschiedensten »Fehlläufer«, wie wir alle wissen. Jemand wird gefragt, seine Antwort ist gewünscht – und er schweigt. Schaut weg. *Civillcourage* ist beispielsweise ein Feld, das unter diesem Aspekt bespielt wird. Oder umgekehrt: Jemand fühlt sich um eine Entscheidung, eine Antwort gebeten – obwohl ihn niemand gefragt hat und seine Antwort faktisch unter die Rubrik »beliebig« fällt; möglicherweise sind die mit tausenden von Einträgen gefüllten Kommentarspalten in den Untiefen der Foren des World Wide Web ein Beispiel dafür.

Vielleicht ist das ein Unterschied zwischen einer *Meinung* und einer *Antwort*: Meinungen sondern wir Menschen unglaublich gerne ab, zu allem und jedem. Wir leben, heißt es gelegentlich, mehr und mehr nicht etwa in einer Wissens-, sondern in einer Meinungsgesellschaft. Ein Blick in die auflagenstärksten Boulevardmedien und ebenso in die klickstärksten Newsstreams oder in die Beiträge der einflussreichsten Blogger, Influencer, YouTuber und Twitterer reicht aus, um sich dessen zu vergewissern: Gefragt ist die Meinung – gerne simplifizierend, gerne emotional, gerne polarisierend und polarisiert. Man hat eine Meinung zu denen da oben. Und man hat eine Meinung zu denen da unten und zu denen da draußen. Man hat eine Mei-

nung zu allem; weiß alles besser. »Meinungshabende« wären – das ist ihre felsenfeste Meinung – die besseren Kanzler und die besseren Fußballtrainer, die besseren Lehrer und die besseren Verkehrsplaner. Sie haben zu allem eine Meinung – aber übernehmen für nichts Verantwortung. Vielleicht ist das der Unterschied?

Zur Verantwortung entscheiden

Eigentlich gehört beides – intrinsisch – zusammen: das Treffen einer Entscheidung und die Übernahme von Verantwortung dafür. Verantwortlich für eine Entscheidung zu sein, bedeutet: Bereitschaft für das Tragen der Entscheidungsfolgen. Diese Verantwortung liegt grundsätzlich beim Entscheidenden – beim Individuum. Es gibt konsensuelle Entscheidungen, es gibt kollektive Verantwortung – doch auch hier gilt: Rückführbar ist sie ausnahmslos auf den Einzelnen (Zwygart 2007, 239).

Selbstverständlich gibt es die Versuche, sich wegzuducken, unterzutau-chen im vorgeblichen Konsens oder Kollektiv. Doch tatsächlich zur Entlas-tung führt das nicht. Spätestens, wenn das Fass voll Wein sich als Fass voll Wasser entpuppt, landet die Verantwortung wieder dort, wo sie hingehört: bei jedem, der entschieden hat, Wasser statt Wein zum Fest mitzubrin-gen. – Martin Luther King Jr. hat es so gesagt: »Die Geschichte wird zu Protokoll geben müssen, dass die größte Tragödie dieser Periode sozialer Transaktionen nicht das schrille Geschrei der bösen Menschen war, sondern das entsetzliche Schweigen der guten Menschen.« Jeder hat, so das Ergeb-nis, eine gesellschaftlich-geschichtliche Verantwortung, der er sich nicht entledigen kann.

Gleichwohl schwingt im Begriff »Verantwortung« auch der Bezug auf die anderen wesentlich mit. Verantwortung zu übernehmen bedeutet stets: sich in Kontexten zu verorten, in Verhältnissen zu Welt und Menschen. Und ein zweiter Aspekt, eingangs schon kurz angesprochen, ist bedeut-sam: Der Begriff »Verantwortung« kommt von »Antwort« – hat mithin zu tun mit Resonanz, Kommunikation und Sprache. Das Handbuch philoso-

phischer Grundbegriffe sieht diese drei Aspekte – individuelle Autonomie, Eingebundenheit und Sprache – als Schlüsselmerkmale: »So verschieden diese Positionen [der verschiedensten philosophischen Positionen zum Verantwortungsbegriff] auch sein mögen, so haben sie doch mehrfaches gemeinsam. Sie alle betonen die *Geschichtlichkeit* des Menschen, und zwar in dem Sinne, daß der Mensch in einer offenen, sich wandelnden Welt lebt, für die er eben selbst verantwortlich ist. Sie betonen weiter, daß der Mensch bei aller Gebundenheit an Natur und Geschichte zugleich autonom ist; und sie setzen gerade in diese *Autonomie* seine einzigartige Würde, die er jedoch nur dadurch bewahrheiten kann, daß er sich verantwortlich zu Natur und Geschichte verhält. Schließlich betonen alle die Bedeutung der Sprache. Sie ist das Medium, in dem und durch das das verantwortliche In-der-Welt-Sein des Menschen sich vollzieht. Die Sprache, schon immer in der Geschichte der Philosophie als wesentlich für den Menschen und sein Menschsein angesehen, wird nun zum Ausdruck seiner Verantwortung erhoben, sofern Verantwortung eben bedeutet: Antwort geben, und zwar nicht im Sinne eines persönlich unbeteiligt bleibenden Beantwortens von selber unpersönlich gestellten Fragen, sondern eines Sich-Verantwortens. Das Wesen der Sprache ist: Gespräch, also Ansprechen und Antworten zu sein. Sie ist deshalb wesentlich für den Menschen, weil er in ihr sich als verantwortliches Wesen verwirklichen soll. Eben damit weist sie auf das Miteinandersein als Grundverfassung des menschlichen Daseins hin. Deshalb ist die Sprache nicht nur unmittelbarer Ausdruck eines bloß ›Seelischen‹, also Ausdruck eines Wesens mit Innenleben, sondern immer auch praktisch-konkrete Darstellung und Symbol dieses freien, personalen Miteinandersein-Könnens und -Müssens. [...]

Soviel ist aus dem Gesagten bereits deutlich geworden: Verantwortung kann nur dann zureichend begriffen werden, wenn sie zugleich in ihrer universalen und in ihrer personalen Bedeutung genommen wird. Diese beiden Worte bezeichnen gleichsam die Grundrichtungen, durch die allein die volle Dimension der Verantwortung bestimmt ist. ›Universal und personal‹ (Krings et al. 1974, 1580).

Digitalisierung: Entlastet bis zur Lähmung

Allerdings stellt die Digitalisierung offenbar Widersprüchliches mit der Verantwortung an. »Die Automatisierung kann den Verantwortungsbereich der Menschen so weit reduzieren, dass ihre Arbeit größtenteils nur noch daraus besteht, einen Computerbildschirm zu überwachen oder Daten in vorgegebene Felder einzugeben. Sogar gut ausgebildete Analysten und andere sogenannte Wissensarbeiter erleben es, dass ihre Arbeit durch Entscheidungsunterstützungssysteme eingeschränkt ist, die aus der Entscheidungsfindung einen Datenverarbeitungsprozess machen. Apps und andere Programme, die wir privat benutzen, haben ähnliche Auswirkungen. Indem sie uns schwierige, zeitaufwendige Aufgaben abnehmen oder diese Aufgaben einfach weniger beschwerlich machen, macht es die Software noch weniger wahrscheinlich, dass wir Anstrengungen unternehmen, die unsere Fähigkeiten fordern und uns das Gefühl der Befriedigung geben sowie das Gefühl, etwas geleistet zu haben. Nur allzu oft befreit uns die Automatisierung von dem, was uns das Gefühl von Freiheit verleiht« (Carr 2014, 30).

Die Digitalisierung entlastet – und Hand in Hand damit geht auch das Entziehen von Verantwortung. Gerade auch die algorithmisierte Unterstützung bei Entscheidungen kann dazu führen, dass wir die Eigenverantwortlichkeit immer weniger wahrnehmen. Denn der Verantwortungsbereich des Einzelnen wird damit immer weiter reduziert. Selbst gut ausgebildete Wissensarbeiter erleben, dass durch Entscheidungsunterstützungssysteme aus einer Entscheidungsfindung ein Datenverarbeitungsprozess geworden ist. Doch die Rolle des »Überwachers« und passiven Zuschauers ist exakt diejenige, wo Menschen besonders schlecht sind – ihre Gedanken schweifen immer wieder ab. So ist es für Menschen nahezu unmöglich, eine präzise Überwachung unwahrscheinlicher Abweichungen zu übernehmen – sie werden in eine im Grunde ihnen nicht gemäße Rolle gepresst (Bainbridge 1983).

Doch auch hier gilt: Ambivalenz. Für diesen Siegeszug der Algorithmen tragen die Verantwortung: wir selbst. Es mag im Beruf Situationen und Konstellationen geben, wo der Grad unserer freiwilligen Digitalisierungsteilnahme, vorsichtig gesagt, limitiert ist. Im Privatleben indes »fördern und füttern« wir die Automatisierung so begeistert wie freiwillig.

»Algorithmen sind zu einem medialen Schlagwort avanciert. Sie scheinen die heimlichen Verführer der digitalen Zeit zu sein, denen eine entscheidende Steuerungsfunktion in digitalen Informationsflüssen zukommt. Dieser strukturellen Betrachtung steht das tatsächliche Nutzerverhalten gegenüber. Denn algorithmische Personalisierung basiert sowohl auf der algorithmischen Funktionsweise, als auch auf dem tatsächlichen Nutzerverhalten. Ohne Verhalten des Nutzers keine personalisierten Ergebnisse. In diesem Sinne wirken Algorithmus und Nutzer wechselseitig aufeinander ein. Algorithmischer Output ist somit das Ergebnis eines interaktiven dynamischen Prozesses. [...] Bei alledem darf nicht vergessen werden: »Facebook« und »Google« sind Handlungsoptionen, aber sicherlich keine Notwendigkeiten« (Mahnke 2015, 43).

Fehlerkultur: Was ist, wenn's mal schiefgeht?

»Wo bleibt die Risikobeteiligung? Wo das persönliche Haftungsrisiko für Manager ...?« (Priddat 2010, 150) Wir Menschen haben gelegentlich ein gutes Gespür dafür, ob eine Entscheidung durch Verantwortungsübernahme sozusagen: geerdet ist. Was beispielsweise in den öffentlichen Managergehalts- oder auch Neid-Debatten mitschwingt, ist Sensibilität dafür, dass da etwas nicht stimmt: dass teils *Entscheiden* von *Verantwortung* abgekoppelt wird.

Doch intrinsisch gehören beide zusammen – wie die beiden Seiten derselben Medaille: das Treffen einer Entscheidung und die Übernahme von Verantwortung. Eine gute Führungskraft kennzeichnet unter anderem, dass sie eben das auch lebt: dass sie im Zweifelsfall für Fehlentscheidungen »ihren eigenen Kopf hält«. Tatsächlich laufen die Dinge indes vielfach

in eine andere Richtung. Wenn öffentlich über Fehlentscheidungen debattiert wird und »dass Köpfe rollen müssen« – dann rollt man normalerweise, wenn man das hört, mit den Augen. Denn man ahnt: Es werden nicht unbedingt die Köpfe der tatsächlich Verantwortlichen sein, die da rollen.

Dabei ist die weit verbreitete Sorge vor Fehlern und der Wunsch danach, Fehler zu vermeiden, aus informatischer Perspektive schon fast überraschend. Denn – ähnlich wie bei der Erkenntnistheorie Karl Poppers – in der Informatik ist man sich stets bewusst, dass Programme – Entscheidungswege – Fehler haben. So unterscheidet man lediglich Programme, Algorithmen, für die Fehler bekannt sind und solche, für die (aktuell) keine Fehler bekannt sind. Damit hat das Debugging, das Diagnostizieren und Auffinden von Fehlern, praktisch nie ein Ende. Und fehlerverantwortlich zeichnet sich immer: der Programmierer – derjenige, der den betreffenden »Entscheidungsprozess« kreiert hat.

Werden Entscheidung und Verantwortlichkeit voneinander abgekoppelt, ist das normalerweise ein Abbild der jeweiligen – individuellen oder organisationalen – Fehlerkultur beziehungsweise, in anderem Maßstab gedacht: ein Abbild der jeweiligen Integrität. Investiere ich riskant und mein Bankberater hat mich auf das Risiko klar hingewiesen – dann bin allein ich für den Verlust verantwortlich; mache ich den Berater im Verlustfall verantwortlich, ist das meiner defizitären Fehlerkultur geschuldet. Fußt meine Investitionsentscheidung allerdings auf einer Fehlinformation meines Beraters – hat er das Risiko klein- oder weggeredet –, sieht die Sache natürlich anders aus: Dann übernimmt mein Bankberater beziehungsweise das Beratungsunternehmen bei Investitionsverlust entweder seinen Teil an Verantwortung – oder es handelt sich um das Gegenteil von Integrität, überspitzt gesagt: Kriminalität.

Wem wird der Erfolg beziehungsweise Misserfolg einer Entscheidung zugeschrieben? Den anderen? Den Umständen? Dem Schicksal, oder Zufall, oder Glück? Oder – selbstverständlich nur im Erfolgsfall – der eigenen

Grandiosität? Die Psychologie spricht hier vom jeweiligen Attributionsstil. Menschen mit niedrigem Selbstvertrauen pflegen Misserfolge oftmals sich selbst und Erfolge den anderen zuzuschreiben, heißt es; ein wesentlicher Teil der Menschheit hält es, wie wir wissen, andersherum. Da rollen dann bei Misserfolg eben standardmäßig die Köpfe der anderen beziehungsweise sind die anderen an allem schuld – wer auch immer das im Bedarfsfall jeweils sein mag. Verantwortungsattribution – das ist, aus psychologischer Sicht, die jeweilige Zuschreibung von Selbst- oder Fremdverantwortlichkeit für eine Handlung oder auch die Zuweisung von Schuld bei Schadensfällen. Die Koppelung beziehungsweise Entkoppelung von Entscheidung beziehungsweise Handlung und Verantwortlichkeit: Es kann ganz interessant und aufschlussreich sein, sich seinen eigenen Attributionsstil und den derjenigen, mit denen man – beruflich oder privat – zu tun hat, daraufhin einmal anzuschauen. Eine gute Gelegenheit bietet sich immer dann, wenn es mal nicht so läuft ...

»Ist unser Ego gesund, sind wir bereit, für unser Denken und Handeln einzustehen. Auch, wenn es jede Menge andere gibt, die beteiligt waren. Die gibt es immer. Auch, wenn wir, hätten wir die alleinige Entscheidungsgewalt gehabt, alles anders gemacht hätten. Das würden wir immer. Auch, wenn wir eigentlich überhaupt nichts dafür können, das alles gekommen ist, wie es ist! Darum geht es nicht. Wenn wir uns eine Führungskraft nennen, tragen wir Verantwortung. Punkt.

Wo zeigt sich das im Unternehmensalltag am deutlichsten? Es zeigt sich immer dann, wenn Ziele *nicht* erreicht werden, zum Beispiel Quartalsziele oder eine Projekt-Deadline nicht eingehalten werden. Schnell wird dann mit dem Finger auf andere gezeigt, der Fehler stets bei anderen gesucht, außer bei sich selbst. Mögen alle anderen Köpfe rollen, nicht der eigene.

Manchmal beschleicht mich das Gefühl, unser Konstrukt aus unendlich vielen Hierarchien ist nur drauf ausgelegt, immer noch jemand anderem die Schuld geben zu können, immer noch jemanden von weiter unten hi-

nauskatapultieren zu können – Hauptsache, am eigenen Stuhl wird nicht gesägt« (Wittmann 2013, 50).

Doch Führungskräfte stehen zurecht in der Verantwortung für ihre Entscheidung und sind deshalb auch angreifbar. Denn sie hätten stets auch anders entscheiden können. Führungskräfte müssen dies aushalten und ihre Entscheidung vertreten können. Es ist eine Führungsaufgabe, da Führungskräfte gerade dann entscheiden müssen, wenn eine Situation nicht entscheidbar scheint. Die vielfach empfohlenen Pro- und Kontralisten helfen Entscheidern dann jedoch – wie so oft – nicht weiter; denn bei ernst zu nehmenden Optionen gibt es gute Argumente – auf beiden Seiten (Zwack 2016).

Die Verknüpfung von Entscheidung und Verantwortung; sie ist Erdung und Legitimation, Ausgangspunkt und Finale, Alpha und Omega – stets als Selbstverantwortung, oft auch als Verantwortung für andere. Dass eine Entscheidung mit Risiko zu tun hat, mit Courage, mit der willentlichen Entscheidung zur Entscheidung – hierin ist das letztlich begründet.

Entscheidbarkeit – keine Frage der Analogie

Wie weit komme ich an dieser Stelle mit der Informatik-Analogie? Wenig lässt sich mit ihr anfangen: Ob ein Problem lösbar oder entscheidbar ist oder nicht, ist in der Informatik eine rein analytisch-formale Frage. Ob man einen Problemlöse- oder Entscheidungsprozess – was übrigens, informatisch betrachtet, dasselbe ist – überhaupt in Angriff nimmt, unterliegt ausschließlich logisch-abstrakt-mathematischen Regeln. Ob man grundsätzlich »dabei ist«, interessiert und bereit zur Verantwortungsübernahme – diese Fragen stellen sich auf rein informatischer Ebene nicht wirklich. Sie klingen putzig bis verrückt; oder sie wecken Assoziationen an ein Paralleluniversum, in dem beispielsweise Rechenmaschinen – Computer, Smartphones – lebende, beseelte Wesen sind. Doch die Frage nach der Entscheidbarkeit aus der Informatik hat uns auf die Spur gebracht – sie war der Startpunkt zur Erkenntnis in diesem Prinzip. Und in unserer Welt kön-

nen wir bis auf Weiteres davon ausgehen: Ob ein Problemlöseprozess effektiv startet oder nicht, liegt im Zweifelsfall: am Akku.

3.2 Prinzip 2: Definiere das Problem – wirklich!

»Viele Menschen würden sich leichter entschließen, wenn sie wüssten zu was.«

Aldous Huxley (1894–1963), britischer Schriftsteller

Worum geht es eigentlich? Diese Dimension einer Entscheidung auszuloten bedeutet: den Entscheidungsfall gedanklich zu durchdringen. Das klingt einfacher, als es ist.

Warum treffen Menschen oft Fehlentscheidungen? Weil sie schlicht nicht wirklich klar sehen, *worüber* sie entscheiden. Der vielleicht – so heißt es jedenfalls gelegentlich – erfolgreichste Finanzinvestor schlechthin, Warren Buffett, gibt ein gutes Gegenbeispiel: Er finanziert ausschließlich Unternehmen, deren Geschäftsmodell er begriffen hat. Buffetts Erfolgsgeheimnis? In gewisser Hinsicht könnte man sagen, es lautet: Nachdenken! Robert Hagstroms viel gelesene und gelobte Warren-Buffett-Biografie erzählt davon so: »Auf der Hauptversammlung von Berkshire Hathaway im Jahr 1995 sagte Charlie Munger [Geschäftspartner und engster Vertrauter Buffetts]: ›Es ist außerordentlich, wie sehr sich viele Menschen dagegen wehren, etwas zu lernen.« Buffett setzte hinzu: ›Wirklich erstaunlich ist, wie sehr sie sich sogar dann dagegen wehren, wenn es in ihrem eigenen Interesse liegt, etwas zu lernen.« Dann fuhr er etwas nachdenklicher fort: ›Es besteht ein unglaublicher Widerstand dagegen, nachzudenken oder sich zu ändern. Ich habe einmal Bertrand Russell zitiert, der gesagt hat: ›Die meisten Menschen würden lieber sterben als nachdenken. Und viele haben es getan.« Im finanziellen Sinn ist das sehr wahr« (Hagstrom 2016, 43).



***Mancher entscheidet –
ohne zu wissen, worüber.***



Den Gegenstand einer Entscheidung – das Entscheidungsproblem – tatsächlich zu verstehen, bedeutet: Fragen zu stellen – sich und anderen. Und ein probater Zugang zur Problemerkennntnis: den Entscheidungsfall, das Problem tatsächlich, im wahrsten Wortsinn, zu beschreiben, zu suchen, genau und erschöpfend – und das am besten: schriftlich. Gerade das stellt für manchen Zeitgenossen womöglich eine zunehmend größere Herausforderung dar – doch: es lohnt.

Was ist und was soll werden?

Vor der Problembearbeitung das zu lösende Problem möglichst klar zu beschreiben – in der Informatik wird dazu beispielsweise das Verfahren der Differenzierung in *Vorher* und *Nachher* angewandt: Ein Problem wird mithilfe der Zustände erfasst, die das jeweils betrachtete System vor und nach der Problemlösung einnimmt beziehungsweise -nehmen soll; zwischen Vorher und Nachher liegt der Prozess der Problemlösung – unter Umständen in mehreren Schleifen.

- Vorher = vor der Entscheidungsfindung = Istzustand.
- Nachher = nach der Entscheidungsfindung = Sollzustand.
- Differenz zwischen Vorher und Nachher = Problem.

Ein erstes Denkziel liegt hier gleichsam in der Erfassung der Differenz zwischen *Soll* und *Ist* als Erfassung des eigentlichen Problems. Denkziel? Die Wissenschaft beschreibt es so: »Das im Beginn anvisierte und dann folgerichtig angestrebte Ende eines Gedankenganges. Das normale logische Denken wird durch Denkziele geleitet« (Peters 2000, 124).

Soll: Das – realistische – Ziel

Ein guter Startpunkt zum Nachdenken über eine Entscheidung beziehungsweise Problemlösung ist: als Erstes das Ziel zu avisieren, den Sollzustand. Ihn kennzeichnet: Er ist erstrebenswert; er wird mittels des anstehenden Entscheidungsprozesses erreicht. Um dieses Erreichte geht es beim Sollzustand. Das heißt, Fragen zu stellen wie beispielsweise:

- Wo stehe ich, wenn mein Problem gelöst ist? Wie sieht das Ziel aus?
- Wie geht es mir dort?
- Was ist mir daran am wichtigsten? Welche meiner Wünsche sind dort erfüllt? Welche Bedürfnisse? Und vielleicht auch: Welche meiner Visionen sehe ich realisiert?
- Woran merke ich, dass ich das Ziel erreicht habe? Wie überprüfe ich das? Welche Zielkriterien gibt es?
- Was ist, informatisch gesprochen, meine »definition of done«? Wann gilt das Problem als gelöst? Ist eine ungefähre Lösung gut genug, oder bedarf es tatsächlich einer genaueren?

Ein Kennzeichen von Entscheidungen ist in digitalen Zeiten gerade im betrieblich-unternehmerischen Bereich die Verwickeltheit: Problemstellungen sind komplex, interdisziplinär, nicht mehr eindeutig einer spezifischen Fachdomäne zuzuordnen; die Interessengruppen sind vielfältig, ihre Präferenzen heterogen. Rangordnungen aufzustellen oder Prioritäten zu bilden, gestalten sich zur – gefühlt globalen – Herausforderung; beispielsweise die verbreitete unternehmensinterne Maßnahme: »Bring Your Own Device«. Faktoren, die berücksichtigt sein wollen, sind unter anderem: Arbeitsrecht, Arbeitnehmermitbestimmung, Datenschutz, IT-Strategie, IT-Sicherheit, Einkauf, Budgetierung, Steuerrecht – viele Beteiligte, unter Umständen viele (Mit-)Entscheider.

Schon die Frage nach dem Sollzustand gestaltet sich oftmals schwer im Konsens lösbar: Soll in erster Linie den Mitarbeiterwünschen entgegengekommen werden? Oder soll vor allem die Unfähigkeit der Unternehmens-IT kompensiert werden, wenn es darum geht, funktionierende und den individuellen Anforderungen von Mitarbeitenden optional unterstützende Arbeitsmittel bereitzustellen? Zwei durchaus unterschiedliche Stoßrichtungen – die in ihrer Unterschiedlichkeit der ebenso offenen wie wertschätzenden Analyse bedürfen.

Ist: Die aktuelle Realität

Der Blick auf den Sollzustand ist ein Blick in eine – möglicherweise nahe – Zukunft; der Blick auf den Istzustand erfasst nun das *Hier und Jetzt*:

- Wie sieht es aktuell aus? Was ist die Ausgangslage – die momentane Situation, die für mich ein Problem darstellt?
- Woran erkenne ich, dass ich ein Problem habe? Was sind die Symptome?
- Warum sieht der Istzustand so aus? Warum habe ich das Problem bislang noch nicht gelöst? Was hat mich daran gehindert? Welche Ursachen, Gründe, hat der Istzustand?
- Was habe ich bislang unternommen?

Der Istzustand lässt sich unter verschiedensten Gesichtspunkten betrachten. Alle können wichtig sein; und wichtig ist vor allem: sie voneinander zu unterscheiden zu suchen. Das Problematische daran hat beispielsweise vermutlich sowohl Symptome als auch Ursachen – was zwei grundverschiedene Aspekte sind; je klarer hier die Sicht wird, desto besser. Damit wird, wie gesagt, eine Arbeit analytischer Natur geleistet: Man macht sich unterschiedliche Entscheidungskomponenten bewusst, die einem Entscheidenden oftmals als solche eben nicht bewusst sind.

Das Problem: die Differenz zwischen Soll und Ist

Mit dem Versuch, das Problem präzise zu beschreiben, beginnt normalerweise die eigentliche Analyse: Worin weichen Soll- und Istzustand voneinander ab? Wo genau liegen die Unterschiede? Das mögen erst einmal trivial klingende Fragen sein – doch hier schlummert die oftmals durchaus schwierige Denkaufgabe: Worum geht es? Eine exakte Ausformulierung des Problems – die *Problemdefinition* – ist schon ein wesentlicher Teil der Lösung.

Das Problem mit den Problemen ist häufig: Sie sind vielgestaltig und ausufernd – und zwar zunehmend. Das sollte jedoch nicht demotivieren – im Gegenteil: die genaue Differenz zwischen Soll und Ist herauszuarbeiten, ist eine Arbeit, die ungeheuer lohnend und befriedigend sein kann. Schließlich betrachtet man zwei Zustände, die wichtig sind, für das eigene Unternehmen, für eigene Arbeitsvorhaben, vielleicht Zustände des *eigenen Lebens*, und kommt im Laufe dessen – bestenfalls – bislang verborgenen Mustern auf die Spur. Gibt es etwas Spannenderes?

Das Problem bei der Problembeschreibung wird besonders deutlich bei den Herausforderungen namens wicked problems, verzwickten Problemen. Oben, im Kapitel »Herausforderungen«, wurde der globale Klimawandel als exemplarisch dafür vorgestellt: Problemlagen mit mehreren Akteuren, die sämtlich unterschiedliche Sichtweisen und Bewertungsperspektiven einbringen; man ist sich weder bei der Beschreibung des Istzustandes noch bei der Problemanalyse einig; bisweilen gelingt nicht einmal die zweifelsfreie Verständigung über diese Uneinigkeit. Der Dissens erstreckt sich quasi auf alles: Nicht nur wird das Problem unterschiedlich gesehen; unterschiedlich beantwortet wird zuallererst auch die elementare Frage: »Haben wir überhaupt ein Problem?«

Nicht nur weltpolitische Sachverhalte, auch berufliche, unternehmerische – Führungsfragen etwa – und nicht selten auch das individuelle Leben betreffende haben diesen verzwickten Komplexitätsgrad. Unterschiedlichste Wahrnehmungen und vor allem auch Interessen und Präferenzen: schwierig, sie zu erheben – noch schwieriger, sie in eine konsensuelle konsistente Rangordnung zu übersetzen. Und eine solche Rangordnung ist erforderlich, wenn es komplexer wird.

Komplexität bedeutet, zusammengefasst: Problembeschreibung, Problemverstehen und Problemlösung hängen verzwickelt zusammen – sind keine säuberlich trennbaren Aspekte mehr, sondern vielfältig und konstitutiv miteinander verwoben. Die Problemdefinition ist das erste Problem. Jede

Lösungsoption hat ihrerseits: komplexem dynamische Folgen beziehungsweise Konsequenzen oder auch Nebeneffekte: Folgen erster, zweiter und x-ster Ordnung – nicht vorhersehbar, nicht prognostizierbar. Als gesellschaftlich-globales Paradebeispiel gilt, wie gesagt, der weltweite Klimawandel: Alles hängt mit allem zusammen – und die Frage, ob es das Problem überhaupt gibt, welcher Art das Problem gegebenenfalls ist, ist untrennbar verwoben mit eventuellen Lösungsansätzen. Weder über die Diagnose – die Problemdefinition – noch über die Therapie besteht Konsens. Das Problem ist multifaktoriell beziehungsweise multikausal; jeder Versuch, es überhaupt zu erkennen und zu beschreiben, zu definieren, ändert es bereits; Lösungen sind nicht in Sichtweite. »Learning what the problem is IS the problem.« (Rittel 1987, 2)

Verzwickte Probleme sind gewissermaßen entgrenzte Probleme. Und entsprechend kann auch der Umgang mit ihnen aussehen: der Entgrenzung Grenzen setzen. Dabei entstehen diese Grenzen aus dem, was wir normalerweise eben nur in begrenztem Ausmaß haben: unsere Ressourcen. Wie viel Zeit, wie viel Geld, wie viel Energie steht für diese Problemlösung zur Verfügung? Klare Limits können helfen: Ein vorläufiges Problemverständnis kann zu einem vorläufigen Lösungsverständnis beitragen, das dann wiederum auf das Problemverständnis zurückwirkt, es vertieft oder erweitert. Letztlich gibt es wohl nicht *die* Lösung eines solchen Problems, sondern man ist gefordert, sich mit einer mehr oder weniger brauchbaren Lösung zu begnügen. (ebd.)

Definitionen scheitern oft schon an der Sprache

Was unsere menschliche Sprache von einer algorithmischen Sprache unterscheidet, ist unter anderem ihre Mehrdeutigkeit. Algorithmen sind klassischerweise ganz und gar in »eindeutigem Vokabular« formuliert: in einer Programmiersprache, einer formalen Sprache wie der Mathematik – der algorithmischen »Ur-Sprache«. Man nennt diese Sprachen formal; es sind Sprachen, die nach einer glasklaren Logik aufgebaut sind und ausschließlich nach jeweils spezifischen strikten Regeln funktionieren. Ganz anders

funktionieren natürliche Sprachen – also jene, in denen wir Menschen kommunizieren – Deutsch etwa oder Englisch: Sie sind mehrdeutig, voller Ambiguitäten und Interpretationsspielräumen, sie nutzen Gestik, Mimik und Tonfall beziehungsweise Sprachmelodie. Das unterscheidet sie von formalen Sprachen, beispielsweise Programmiersprachen – und das ist auch gut so.

Ein Beispiel für den Unterschied zwischen algorithmischer – formaler – Sprache und unserer natürlichen habe ich oben – im Kapitel »Moderne Mythen« – schon angeführt: »Friedhelm ist der einzige lebende Mann, der sich noch an meinen Vater als Kind erinnert. Als Friedhelm meinen Vater zum ersten Mal sah, war er zwölf Jahre alt. Wer war zwölf Jahre alt? A) Friedhelm. B) Mein Vater.« – Für Menschen ist diese Fragestellung leicht zu beantworten – für Algorithmen nicht. Oder: »Die große Kugel durchschlug die Tischplatte, weil sie aus Styropor bestand. Was war aus Styropor? A) Die große Kugel. B) Die Tischplatte« (Levesque 2014).

Das Lehrbuch *Think Python – How to Think Like a Computer Scientist* bringt den Unterschied zwischen natürlichen und Programmiersprachen auf drei Punkte: Erstens die Mehrdeutigkeit natürlicher Sprachen, was ihre Stärke sei; Programme hingegen müssten eindeutig sein. Zweitens seien natürliche Sprachen redundant, zwecks Verständigungssicherung; drittens kennen Programmiersprachen ausschließlich die wörtliche Bedeutung – keine Redewendungen, keine Metaphern.

»*Ambiguity*: Natural languages are full of ambiguity, which people deal with by using contextual clues and other information. Formal languages are designed to be nearly or completely unambiguous, which means that any statement has exactly one meaning, regardless of context.

»*Redundancy*: In order to make up for ambiguity and reduce misunderstandings, natural languages employ lots of redundancy. As a result, they are often verbose. Formal languages are less redundant and more concise.

Literalness: Natural languages are full of idiom and metaphor. If I say, »The other shoe fell« there is probably no shoe and nothing falling. Formal languages mean exactly what they say« (Downey 2015, 7).

Kreativität, Poesie, Metaphern, Humor, Witze, Kalauer – all das hat damit zu tun, dass unsere natürlichen Sprachen so sind, wie sie sind. Dass sie sich eben von formalen Sprachen, von Programmiersprachen, prinzipiell unterscheiden. Andererseits: Wenn wir versuchen, uns selbst – unseren Zielen – auf die Spur zu kommen, fahren wir gut damit, auch etwas »algorithmische Genauigkeit«, etwas Programmiersprachenklarheit ins Spiel zu bringen: Eindeutigkeit, Konsistenz, wörtliche Bedeutung. Feine Nuancen bei der sprachlichen Beschreibung zu beachten, kann ebenso reizvoll wie hilfreich sein. Beispielsweise nach dem möglichst treffenden Wort für etwas zu suchen – etwa unter Nutzung der Synonymwörterbücher, wie sie, oldfashioned, der Duden bereithält oder auch jedes Textverarbeitungsprogramm. Wobei allerdings manches Textverarbeitungsprogramm auch eher zur Vereinheitlichung als zur Differenzierung neigt. Ein klassischer und durchaus aufschlussreicher Unterschied ist beispielsweise im Deutschen der zwischen »anscheinend« und »scheinbar«: Mit »anscheinend« bringt man die Vermutung zum Ausdruck, dass etwas tatsächlich so ist, wie es erscheint: »Du bist anscheinend ein guter Mensch.« – Mit »scheinbar« sagt man hingegen, dass etwas nur dem Schein nach, nicht jedoch tatsächlich so ist, wie es sich darstellt. »Du bist scheinbar ein guter Mensch« meint ein – mehr oder weniger gelungenes – Täuschungsmanöver. Als Eselsbrücke kann in diesem Fall auch die Unterscheidung zwischen einem Einzelunternehmer dienen, der *anscheinend selbstständig* ist und seinem Pendant, einem Einzelunternehmer, der *Scheinselbstständig* ist – in diesem Fall ist es: Sofort klar.

Ein gebildeter Mensch hört genau auf diese feinen Schattierungen der Wörter und weiß sowohl seine Gedanken wie auch Gefühle präzise auszudrücken – dadurch unterscheidet er sich auch vom Ungebildeten. An der sprachlichen Beschreibung zu schleifen – sich im sprachlichen Ausdruck zu schulen, schärft nicht nur die jeweilige konkrete Problemerkennung,

sondern: sich darin zu üben, trainiert das analytisch-strukturierte Denken ebenso wie das kreativ-imaginative. Sprache ist, mit dem Humanisten und Bildungsaufklärer Wilhelm von Humboldt wie mit dem großen Publizisten und Satiriker Karl Kraus gesagt: das Medium des Denkens. Sie ist nicht lediglich ein Ausdruck der Gedanken, sondern sie ist ihr Motor. Berühmt geworden ist von Humboldts Formulierung: »Die Sprache ist das bildende Organ des Gedankens.«

»Der menschliche Gedanke entsteht als Sprache, [...] oder: ›Sie ist nemlich die sich ewig wiederholende Arbeit des Geistes, den articulirten Laut zum Ausdruck des Gedanken fähig zu machen‹ (VII: 46). Sprache ist – und hier fasst Humboldt eine seit dem 16. Jahrhundert immer deutlicher werdende philosophische Einsicht Europas in der Redeweise der kantischen Philosophie zusammen – also nicht nur ›Zeichen‹ zur Mitteilung eines ohne Sprache gefassten Gedanken, sondern sie ist die Fassung des Gedankens selbst, Denken, sie ist also – modern gesagt – zuallererst und wesentlich kognitiv (und nicht bloß kommunikativ)« (Trabant 2012, 25).

Die sprachliche Auseinandersetzung mit Ist- und Sollzustand und vor allem mit dem Problem – der Versuch, diese Sachverhalte bestmöglich sprachlich zu erfassen – beschränkt sich idealiter nicht nur auf das Schreiben. Das laute Lesen des Textes, das Sprechen, gehören dazu. Manches muss man erst einmal tatsächlich gesagt haben, um zu merken: Es trifft zu! Oder auch: Es ist so noch nicht ganz stimmig! Auch dies, die Notwendigkeit der hörbaren Artikulation, unterstrich übrigens von Humboldt in seiner Beschäftigung mit dem Medium der Sprache; um die Textpassage zum »bildenden Organ des Gedankens« einmal im Original zu zitieren:

»Die Sprache ist das bildende Organ des Gedanken. Die intellectuelle Thätigkeit, durchaus geistig, durchaus innerlich, und gewissermaßen spurlos vorübergehend, wird durch den Laut in der Rede äußerlich und wahrnehmbar für die Sinne. Sie und die Sprache sind daher Eins und unzertrennlich von einander. Sie ist aber auch in sich an die Nothwendigkeit geknüpft,

eine Verbindung mit dem Sprachlaute einzugehen; das Denken kann sonst nicht zur Deutlichkeit gelangen, die Vorstellung nicht zum Begriff werden. Die unzertrennliche Verbindung des Gedanken, der Stimmwerkzeuge und des Gehörs zur Sprache liegt unabänderlich in der ursprünglichen, nicht weiter zu erklärenden Einrichtung der menschlichen Natur« (Humboldt 1949, VII: 53).

Die sprachliche Auseinandersetzung mit Ist- und Sollzustand und vor allem mit dem Problem – auch die später gegebenenfalls folgende Entscheidungskommunikation profitiert davon: Eine gute Problemanalyse schlägt sich im Endeffekt auch in guter Erklärbarkeit, Vermittelbarkeit an andere, und, bestenfalls, guter Nachvollziehbarkeit durch diese nieder. Um eigene Klarheit zu ringen in puncto Soll und Ist, Ursachen, Symptomen und Problem, bis sich schließlich trennscharf unterscheidbare Lösungsalternativen zeigen: das ist ein dynamischer Prozess; er verläuft nicht selten – sowohl in der Informatik als auch im wirklichen Leben – in Schleifen beziehungsweise Stufen.

Beispiel: Jonas, 18 Jahre

Istzustand: Jonas hat vor einem halben Jahr die Hürde Abitur genommen. Lernen ist ihm die letzten Schuljahre manchmal schwer gefallen, sich zu konzentrieren, über Büchern zu sitzen oder am Rechner einen Essay zu schreiben; oft schob er zum Beispiel die Arbeit für ein Referat auf, bis er dann mit Copy-and-paste und Google irgendwas zusammenschusterte. Entsprechend angestrengt war der familiäre Alltag oft – oder vielleicht auch umgekehrt? Das Smartphone kann er derzeit schlechter abschalten, als ihm selbst recht ist, und wenn er abends runterkommen will, hilft eine Runde Joggen, oder er spielt Gitarre oder bastelt noch etwas am Motorroller oder am Fahrrad. Freunde hat er genau zwei. Nicht, weil er unbeliebt wäre, im Gegenteil. Er ist durchaus beliebt gewesen in seiner Klasse. Aber er wünscht sich nicht dauernd Menschen um sich, fühlt sich mit zwei Freunden gut bedient – mehr würde ihn nur stressen. So einer ist Jonas heute. Wo ist das Problem? Das Problem ist: Er muss und will sich für eine Ausbildung, ein Studium oder

sonst eine Arbeit entscheiden. Er findet es an der Zeit, irgendetwas Vernünftiges zu machen oder wenigstens zu lernen: Etwas, womit er sein eigenes Geld verdienen, ein unabhängiges Erwachsenenleben leben kann. Er war schon bei der Berufsberatung der Arbeitsagentur – aber da konnte er dem Sachbearbeiter mehr Informationen geben als umgekehrt.

Interessieren würde ihn vieles: von Wirtschaftsinformatik über Maschinenbau bis Erzieherausbildung – wie sie seine ältere Schwester Anna gemacht hat – beziehungsweise Medizinstudium. Sein Vater rät zur Wirtschaftsinformatik, seine Mutter sähe ihn gern als Arzt. Für Wirtschaftsinformatik spricht: Es ist ein vergleichsweise zukunftssicheres Studium; solche Leute werden noch lange gesucht sein, sagt sein Vater und hat damit voraussichtlich Recht. Das gilt aber vermutlich auch für Ingenieure, Kindergärtner und Ärzte. Gerade Ärzte, sagt seine Mutter, werden immer benötigt.

Nun sind Vater und Mutter momentan nicht gerade die Menschen, auf deren Einschätzung Jonas besonders viel gibt – im Gegenteil. Denn sie haben beide den Anschluss verpasst – leben ein »Standard-Leben« und beschäftigen sich schon länger mit dem »Draußen« nur auf Basis der boulevardesken und abgrenzend herablassenden Gespräche. Lebenslanges Lernen, Weltoffenheit, gesellschaftliche Teilhabe und diskursive Meinungsbildung und Diskussionsfähigkeit: All das vermisst Jonas bei ihnen schmerzlich und nimmt sie daher auch nicht mehr als eine hilfreiche Stimme und Unterstützung in seiner Orientierungslosigkeit wahr.

Der Sollzustand? Wie soll es aussehen, nach der Entscheidung? Jonas sitzt mit Anna beisammen. Sie versuchen, sich den Sollzustand klar und deutlich auszumalen. Nach der Entscheidung sieht es, skizziert Jonas, so aus: Er weiß, wo es erst mal hingehet. Er bewirbt sich auf einen Studienplatz, er beantragt BAföG, er plant seinen Auszug von Zuhause und den Umzug zum Studienort. Halt, stopp, sagt Anna. Du bekommst höchstens Teil-BAföG, das ist ja vom Einkommen der Eltern abhängig. Klar, auch okay, sagt Jonas. Doch erst, als er das sagt, merkt er, so einfach ist das nicht. Die Vorstellung,

zumindest teilweise vom monatlichen Scheck der Eltern zu leben, fühlt sich nicht richtig gut an. Denn, bei genauerer Betrachtung, gehört das noch mit zum Istzustand: Dass es daheim gerade nicht sonderlich entspannt ist. Jeder ist im Stress, Mutter wie Vater; beide reden öfter von Burn-out – trotz vergleichsweise einfachen Middle-Management-Jobs –, als Jonas mitzählen kann. Und wenn sie Jonas ermahnen, das Smartphone auszumachen, möchte er am liebsten sagen: Kriegt ihr das doch erst mal für euch selbst besser hin. Der Alltag ist angespannt, und: Anna hat es gut, denkt er. Die lebt schon lange woanders, verdient ihr eigenes Geld.

In den *Istzustand* ist also bei genauerer Betrachtung noch eines mit hinein zu nehmen: Jonas findet das derzeitige Noch-Zuhause-Wohnen und die Abhängigkeit von den Eltern, vorsichtig gesagt, nicht wirklich prickelnd. Und der *Sollzustand* enthält, stellt Jonas im Gespräch mit Anna fest: möglichst große Unabhängigkeit von ihnen, auch finanziell. Das ist wichtig, wird ihm klar; das gehört mit hinein.

Das Problem? Wo genau liegt nun der Unterschied zwischen Soll und Ist? Jonas, ein im Grunde durchaus eher nachdenklicher Typ, wird mit seiner Schwester und seinen Freunden darüber sprechen, und so das Problem – die Differenz zwischen Soll und Ist – weiter herausarbeiten. Und vielleicht macht er ja den Test: Hinsetzen, Kurzprosa. Der Versuch einer möglichst genauen Analyse der Differenz zwischen Soll und Ist ergibt möglicherweise für ihn: zunächst einmal ist es die Unabhängigkeit vom Elternhaus, die er sucht. Hier liegt, stellt er vielleicht fest, eigentlich das Kernproblem.

Eine Lösung? Duales Studium, Maschinenbau beispielsweise, könnte er im Laufe des Entscheidungsprozesses als Optionen herausarbeiten – denn das ist ein Studium mit gleichzeitiger bezahlter Anstellung. Oder auch: Zunächst einmal die Unabhängigkeit vom Elternhaus anstreben, sich einen Job suchen, ausziehen, und alles Weitere dann erst entscheiden? Auch so könnte eine Lösung aussehen. Das Maschinenbau-Studium ist die Lösung, entscheidet Jonas schließlich.

Manchmal stellt sich beim Nachdenken heraus: Das Problem ist gar nicht das Problem. Oder es zeigt sich dann: Ziele können auf der Zeitachse unterschiedlich positioniert sein; es gibt kurz , mittel- und langfristige Soll-zustände. Und dann bin ich vielleicht aufgerufen, mich dem Problem noch einmal anders zuzuwenden – nämlich mit einer neuen Perspektive mittels der Unterscheidung zwischen »subito« und »long distance«.

Wie auch immer: Jonas Erfahrung könnte sein: Das Problem herauszuarbeiten ist etwas anderes, als Pro- und Kontra-Listen zu erstellen. Es bedeutet nämlich, sich das Entscheidende vor allem auch *im Zusammenhang* klarzumachen.

Beispiel: Gebrauchtwagenkauf

Kilometerstand, Verbrauch, Kofferraumvolumen, Farbe und auch die Anzahl möglicher Kindersitze im Fond – eine kleine Auswahl der Kriterien, nach denen beim Autokauf entschieden werden könnte. Zudem sind da noch die gefühlsbetonten Einflüsterungen: Marke, die der eigene Vater fuhr; Marke, die die Nachbarn beeindrucken könnte; Marke, mit der man nicht so arg auffällt; Sympathiewerte des Verkäufers. Zudem weiß man nicht, wie oft und lange das Fahrzeug in der Werkstatt gestanden hat. »Bounded rationality« werden diese Faktoren in der Verhaltensökonomie genannt.

Soll und Ist? Vorher und Nachher? Der Istzustand kann sein: Ich habe derzeit keinen fahrbaren Untersatz, denn der letzte Wagen kam nicht mehr durch den TÜV. Ich habe eine Anfahrt zur Arbeit von achtzig Kilometern. Momentan nutze ich öffentliche Verkehrsmittel, was mich morgens und abends jeweils zwei Stunden kostet und mich zu einem nervlichen Wrack macht. Ich habe mein Girokonto momentan ins Minus gefahren, am Dispo-Limit, und möchte da möglichst schnell wieder raus. Ich studiere jetzt schon das dritte Wochenende die Online-Gebrauchtwagen-Börsen und fahre immer wieder auch – mit geliehenem Wagen – zu den jeweiligen Verkäufern, um mir die angebotenen Fahrzeuge anzusehen und vielleicht Probe zu fahren. Doch meine Ratlosigkeit steigt momentan mit jeder Besichtigungstour. Ich suche

dringend einen fahrbaren Untersatz für die Fahrt zur Arbeit, für die Wochenendeinkäufe, für meinen gesamten Alltag eigentlich. Dafür darf ich maximal 20.000 Euro ausgeben.

Der Sollzustand könnte sein: Ich habe klare Kriterien, geordnet in der Reihenfolge ihrer Prioritäten – von der Anzahl möglicher Kindersitze im Fond über Baujahr, PS und Modell und vielleicht noch ein rein ästhetisches Kriterium, wie die Farbe; ich weiß außerdem, an welchen Punkten ich notfalls Zugeständnisse machen kann, wenn ich muss – und ich habe ein fixes und angemessenes Maximal-Budget von 20.000 Euro und mir innerhalb eines Radius von fünfzig Kilometern zwei Wochenenden lang alle verfügbaren Wagen angeschaut.

Problem = Differenz zwischen Soll und Ist? Ich weiß zu wenig über die Kriterien, die es beim Gebrauchtwagenkauf zu beachten gilt – in Theorie und in Praxis. Selbst wenn ich etwas besser Bescheid wüsste, käme ich nicht auf eine schlüssige Lösung: Was ist das Wichtigste, was am wenigsten wichtig? Wo kann ich Zugeständnisse machen? Mit welchen Folgekosten muss ich rechnen?

Mögliche Lösungen? Vertrauenswürdige Expertise einholen – über Freunde oder Bekannte –, oder sich vom privaten Gebrauchtwagen-Online-Markt ab- und professionellen Gebrauchtwagenhändlern zuwenden: Dorthin, wo es zumindest Gewährleistung auf das gebraucht gekaufte Fahrzeug gibt.

Daher: Das Problem auf den Punkt bringen

Gerade im Kontext der Klärung einer Entscheidungssituation ist es erstaunlich, wie wenig Menschen schriftlich denken. Schreiben – Schreib-Denken – kann dermaßen hilfreich sein, das Denken dermaßen entscheidend klären, Dinge in Richtung »Entscheidungsreife« vorantreiben. Wie oben mit von Humboldt und Karl Kraus gesagt: Die Sprache ist das Medium des Gedankens. Oder, mit dem ehemaligen US-Präsidenten Eisenhower: »Was nicht auf einer einzigen Manuskriptseite zusammengefasst werden kann,

ist weder durchdacht noch entscheidungsreif«. Sprache hilft uns Menschen nicht nur bei der Verständigung mit anderen, sondern auch bei der Selbstverständigung. Wer sich darin vertieft, Ist- und Sollzustand schriftlich festzuhalten, sie so genau wie nötig darzulegen, macht die Erfahrung: Hier passiert etwas im eigenen Kopf: Es fällt einem vielleicht am Istzustand etwas auf, was man so klar noch nicht gesehen hat. Oder man sieht plötzlich, dass der Sollzustand ganz anders ist, als bisher geglaubt. Dass die definition of done eigentlich ganz anders ausfällt. Manches will einmal niedergeschrieben und dann ausgesprochen sein, um als »nicht stimmig« deutlich zu werden. Sprachliche Selbstverständigung in diesem Sinne kann verblüffende Ergebnisse zeitigen.

Wenn man nachts wach liegt und Probleme wälzt, sie hin und her denkt, vielleicht sogar Pro- und Kontra-Listen anlegt – und doch auf der Stelle tritt; dann kann es lohnen, sich hinzusetzen und einen Versuch in Kurzprosa zu starten: Istzustand, Sollzustand. Oder auch: Auslöser und eigene Motivation zum Entscheidungsbestreben.

Natürlich gibt es kompliziertere Fälle. Zum Beispiel jemand, der alle paar Jahre eine neue Stelle antritt – Jobwechsel folgt auf Jobwechsel; dabei ist er eigentlich eher der sesshafte Typ; nun hadert er wieder einmal mit einer Stelle – und seine Leitfrage lautet: kündigen oder bleiben? Wenn seine eigentlichen Probleme indes auf einer ganz anderen Ebene liegen – vielleicht im Privaten –, dann wird er dem eventuell nicht mit einer Seite Kurzprosa auf die Spur kommen, geschweige denn, sie in einem Satz komprimieren können. Doch er wird vielleicht merken, wo seine Probleme derzeit mutmaßlich nicht liegen. Dass es vielleicht gar nicht der Job ist, sondern eigentlich seine Ehe, die ihm zu schaffen macht. Mancher Ist- beziehungsweise Problemzustand klingt plötzlich ganz anders, wenn man ihn sich explizit selbst erzählt. Manches klärt sich allein dadurch, dass man – vielleicht vergebens – versucht, es zu formulieren. Verschriftlichung macht etwas mit dem eigenen Denken; laute Artikulation trägt dann ein Weiteres dazu bei. Es ist ein dynamischer Prozess, der dem eigenen Weiterdenken Tore öffnet.



***Ohne Werte sind alle
Entscheidungen wertlos.***



Versuchen Sie es einmal: an der Verschriftlichung so weit zu schleifen, das jeweilige Problem so weit zu fokussieren – zu destillieren und zu kondensieren –, dass es schließlich in nur einem Satz dargelegt ist. Wichtig dabei: Den Weg nicht abkürzen. Dieser eine Satz ist das Destillat der vorangegangenen (prosaischen) Überlegungen. Er ist Ergebnis und Ziel – nicht Startpunkt. Oszillieren Sie in diesem Prozesse zwischen konzentrierter schriftlicher Arbeit und lautem Lesen des Erarbeiteten.

3.3 Prinzip 3: Kläre deine Wünsche, Werte und Ethik!

»Intelligenz ohne Werte ist gefährlicher als ein Revolver ohne Waffenschein.«

Prof. Dr. Hans-Jürgen Quadbeck-Seeger (*1939), deutscher Chemiker

Oftmals haben Menschen nicht etwa in erster Linie deshalb mit Entscheidungen ihre Mühe, weil sie eine Fehlentscheidung oder Konsequenzen fürchten oder – vordergründig – das Problem für sich nicht auf den Punkt gebracht bekommen, sondern: weil sie schlicht nicht wissen, was sie eigentlich wollen – was sie eigentlich antreibt, was ihnen wirklich wesentlich und wichtig, was zentral für ihr Leben ist. Was ihre eigentlichen *Motive* sind, ihre eigentlichen Wünsche, ihre Werte. Wenn man an dieser Stelle selbst im Dunkeln tappt, erschwert das nicht nur Entscheidungsprozesse, sondern verursacht auch ansonsten Stress, operative Hektik, Reibungsverluste, Demotivation – das bekannte Gefühl, der Hamster im Laufrad zu sein. Wir verzetteln uns, verschwenden Zeit und Energie, machen uns Gedanken um Kleinigkeiten, die uns kein bisschen weiterbringen – und halten oftmals nach viel Einsatz wenig in den Händen. Wir gleichen einem Bauherrn, der sich mehr Gedanken über die Isolierung des Dachbodens und die Haus-Elektrik macht, als über die Frage, wie er eigentlich in dem Haus leben möchte.

Ob im Beruflichen – etwa im Falle einer unternehmerischen Geschäftsentscheidung –, bei der Mitarbeiterführung, bei der Produktentwicklung, im Kundenkontakt oder im Privatleben: Zwischen offizieller Losung und tatsächlichen Antriebsgründen können Welten liegen. Bleiben diese Welten unerforscht oder nur vordergründig erkundet, wird es problematisch. Denn die tatsächlichen Motive, Wünsche, Werte – ob offen zutage liegend oder im Verborgenen wirkend – prägen jeden Prozess der Entscheidung unausweichlich mit.

Wo liegt der Unterschied?

Was genau meine ich, wenn ich von Motiven, Wünschen und Werten spreche? Ist das Unterschiedliches, und wenn ja: inwiefern?

Aus Sicht der Psychologie handelt es sich hier nicht um unterschiedliche Entitäten, sondern um Elemente eines »auf unterschiedlichen Komplexitäts- beziehungsweise Allgemeinheitsgraden aufgebauten mentalen Präferenz- und Wertekosmos«. Plädiert wird dafür, »Motive, Einstellungen und Werthaltungen als verschiedene Formen von Bewertungsdispositionen auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen zu konzipieren. Motive sind dabei als Bewertungsdispositionen speziell für Handlungsfolgen zu verstehen [...] Sie sind ebenfalls von geringerem Allgemeinheitsgrad als Werte.« (Holt 2013, 20 f.)

Motive, Wünsche, Werte – bei all dem handelt es sich zunächst einmal um Kriterien, die wir Menschen bewusst oder unbewusst in unser Entscheiden und Handeln einfließen lassen. Eine Entscheidung spiegelt unsere Wünsche und Prioritäten, unser Wertesystem – und umgekehrt. Es lassen sich unterschiedliche Grade an Allgemeinheit ausmachen; mit dem Begriff des Wertes verbinden wir gemeinhin einen hohen Grad: Ein *Motiv* kann etwas höchst Persönliches sein, ein *Wert* indes kann darüber hinausgehen, gleichsam ein Scharnier darstellen zwischen Einzelem und Gemeinschaft. Ein Scharnier, das zu tun haben kann mit: Stabilität, Halt, Verbindlichkeit, Orientierung – oder auch deren Karikatur. Je größer die Verunsicherung

in einer Gesellschaft, desto relevanter werden beispielsweise Werte, lautet eine Zeitdiagnose.

»Postmoderne und Globalisierung haben die westlichen Gesellschaften und insbesondere die deutsche in fundamentale Unsicherheiten geführt. Unsicherheit bedeutet aber, nach Orientierung zu suchen, und Orientierung geben Werte, denn so sind sie definiert – beziehungsweise wollen wir sie folgendermaßen definieren: als allgemeine und grundlegende Orientierungsstandards, die für das Denken, Reden und Handeln der Menschen auf individueller und kollektiver Ebene als verbindlich akzeptiert, dabei explizit artikuliert oder implizit angenommen werden« (Rödter 2006, 12).

Eine Pointe, die – apropos Orientierungsstandards und Allgemeinheitsgrad – gern übersehen zu werden droht: Werte kann man hierbei nicht verordnen, man kann sie nicht vorschreiben – Werte sind, und das ist ihnen immanent, eine Sache der Freiwilligkeit. Ansonsten werden aus Werten: Marschbefehle. »Werte können als situativ hochmobile Selektionspunkte verstanden werden. Werden Werte sozial ausgezeichnet, verlieren sie jedoch ausgerechnet ihre Eignung, selber wählbar zu sein. Aus Gesichtspunkten werden Festlegungen. Oder in Gross' Worten: Aus Werten werden ›Marschbefehle‹.« (Brosziewski et al. 2001, 7 f.)

Das Spannungsverhältnis von Werten und Identität

Werte haben auf mehreren Ebenen mit dem zu tun, was einen selbst ausmacht – ob als Unternehmen oder als Einzelnen. Sie haben zu tun mit der Frage: Wer bin ich? Sie speisen sich aus der eigenen Identität – und umgekehrt: Identität hat unter anderem hier ihre Wurzeln. Identität und Werte: Hier besteht ein Spannungsverhältnis – oder auch ein Verhältnis wechselseitiger Konstitution und Konsolidierung.

Für den einzelnen Menschen lässt sich das Verhältnis beispielsweise ausloten, wenn man zwei Begriffe in Beziehung setzt: *Wert* und *Selbstwert*. Menschen, die beispielsweise im christlichen Glauben gegründet sind, glauben

an einen personifizierten Gott. Seine in der Bibel manifestierten Werte sehen sie als verbindlich für ihr Leben an und beziehen daraus auch ihren Selbstwert. So erhalten sie dann durch den Wert der Liebe, die Gelegenheit, sich selbst als geliebt wahrzunehmen. Sie können ihren Selbstwert als Geliebte im Wert der Liebe entdecken. Oder wie es die Bibel ausdrückt: »Du bist kostbar in meinen Augen und ich liebe dich!« (Die Bibel: Jesaja 43,4).

Insofern ist es hilfreich, sich der eigenen Werte und des damit wechselseitig in Beziehung stehenden Selbstwerts bewusst zu werden und einen begründ- und darlegbaren Wertekanon anzustreben. Dieser hat jedoch elementar auch etwas mit der Gesamtsicht auf Mensch und Welt zu tun, in die wir uns einordnen. So kann er sich aus der spirituellen Haltung und Entscheidung – beispielsweise für den christlichen Glauben und die Bibel – speisen oder aus menschlichen Konzepten für wertorientiertes Zusammenleben, die oftmals gar nicht so sehr davon zu unterscheiden sind.

So fordert beispielsweise der Psychologe Nathaniel Branden in seinen *Sechs Säulen des Selbstwertgefühls*, dass wir uns selbst freundschaftlich begegnen und uns weigern sollten, in einem feindschaftlichen Verhältnis zu uns selbst zu stehen und dass wir uns ferner alle unsere eigenen Handlungen, Absichten, Gefühle und Werte bewusst machen sollen. Dies erinnert möglicherweise an die biblische Aussage: »Konzentriert euch auf das, was wahr und anständig und gerecht ist. Denkt über das nach, was rein und liebenswert und bewunderungswürdig ist, über Dinge, die Auszeichnung und Lob verdienen« (Die Bibel: Philipper 4,8).

Unser Selbstwertgefühl wird also von dem bestimmt, was wir als Wert(e) erachten und erkennen. Und unser Denken, Fühlen und Handeln sollte mit diesen Wertvorstellungen übereinstimmen und sich daran messen lassen – in Wort und Tat –, auch dann, wenn es teils unbequem ist. Denn es geht bei unserem Selbstwert nicht darum, anderen zu gefallen, sondern um eine Orientierung an den so zu Eigen gemachten Überzeugungen und Werten.

Was sind die größten Feinde des Selbstwertgefühls? Bequemlichkeit beziehungsweise Trägheit sowie der Impuls, Unangenehmes zu vermeiden. »Wenn wir einerseits sagen, daß uns heute als Individuen mehr Möglichkeiten als je in unserer Geschichte geboten werden, um uns selbst zu verwirklichen, Leistung zu zeigen und unsere Persönlichkeit zum Ausdruck zu bringen, so müssen wir andererseits auch sagen, daß auf der Ebene unserer psychologischen Entwicklung auch mehr denn je von uns verlangt wird.

Das Selbstwertgefühl ist bei weitem nicht alles, auf das wir als Rüstzeug angewiesen sind. Natürlich nicht – und ich möchte in diesem Punkt nicht missverstanden werden. Aber ohne Selbstwertgefühl ist der Einzelne schwerwiegend gehandikapt und in seiner Konkurrenzfähigkeit benachteiligt.« (Branden 2010, 271 f.)

Um einem an dieser Stelle vielleicht drohenden Missverständnis vorzubeugen: Diese Auffassung von *Selbstwert* hat wenig bis nichts mit dem zu tun, was normalerweise, landläufig, unter *Selbstbewusstsein* verstanden wird. Selbstverständlich geht es bei Selbstwert auch um Selbstbewusstsein – jedoch in einem tieferen Sinn. Reinhard Sprenger bringt einen Unterschied – der mit Selbstverantwortlichkeit, Selbstbestätigung, Zielsetzung, Integrität und Entschiedenheit zu tun hat – auf den Punkt: »Wenn von Selbstbewusstsein gesprochen wird, ist damit oft eine krause Mischung aus Selbstverliebtheit, Erfolgsgier und eindrucksvollem Auftreten gemeint. Das wahre Selbstbewusstsein ist aber das Ersetzen von ›So ist es passiert‹ durch ›So wollte ich es‹ für den Blick auf die Vergangenheit; von ›Ich muss‹ durch ›Ich will‹ für die Gegenwart und Zukunft« (Sprenger 2013, 75).

Werte festlegen – durch Nachdenken

Macht, Komfort, Lebensqualität, Anerkennung, Arbeitsfreude, Respekt, Beziehungen, Liebe, Nähe, Genuss, Leichtigkeit, Erfolg, Einkommen, Reichtum, Selbstverwirklichung, Gesundheit, Sicherheit ... – so weit, in willkürlicher Reihenfolge, einige wenige Beispiele für mögliche individuelle Werte, die dann – beispielsweise für Christen – auch noch mit den aus

der Identität des Glaubens abgeleiteten Werten abgeglichen, vervollständigt oder modifiziert werden sollten.

Ich habe im Folgenden ein paar Fragen zusammengestellt, die vielleicht der einen oder dem anderen dazu dienen können, den eigenen Werten auf die Spur zu kommen. Wichtig ist bei diesem – vorschlagsweisen – Fragenkatalog, wenn er als Anregung für eigenes Nachdenken, Brainstorming, nutzen soll: Werte sind nicht zu verwechseln mit Wunschträumen. Bei dieser Reflexion der eigenen Werte kann es zunächst einmal nicht um das gehen, was man gerne in seinem Leben *hätte*, was man gern leben würde – wobei selbstverständlich auch das hochinteressant und bedenkenswert ist. Aufschlussreich ist in Bezug auf die eigenen Werte indes in erster Linie das, was man tatsächlich lebt. Wichtig ist also, anders gesagt: genau, unvoreingenommen, ergebnisoffen, ungeschönt – aber: freundschaftlich, wertschätzend – hinzuschauen.

Was meint der Begriff »Werte«?

- Wo unterscheidet er sich für mich zum Beispiel von Begriffen wie: Ziele, Motive, Prioritäten, Bedürfnisse, Wunschträume?
- Welche Werte kenne ich – ganz generell – von mir?
- Welche Werte kenne ich von anderen?
- Welche Werte haben in meinem Leben bisher welche Rolle gespielt?

Entstehung, Herkunft, Veränderung, Kontinuität meiner Werte?

- Für welche Werte habe ich mich bewusst entschieden? Und welche Werte habe ich gleichsam unbewusst übernommen, geerbt?
- Kenne ich von mir einen »Wertewandel«? Haben sich meine Werte im Laufe meines Lebens geändert? Wenn ja: Was war die Ursache?

Rolle, Funktion, Wirkungen, Auswirkungen meiner Werte

- Was machten und machen meine Werte mit mir, meinem Erleben, meinen Einschätzungen, meinen Urteilen, meinen Entscheidungen, meinem Handeln?

- Was wünsche ich mir? Was sollen sie in mein Leben bringen?
Zum Beispiel: Kraft, Stärke, Orientierung, Entscheidungshilfe?
- Was haben sie bislang in mein Leben gebracht?
- Welche Erfahrungen verbinde ich mit welchen meiner Werte?
- Welche Rolle spielen Werte in meinem Verhältnis zu mir selbst? Zum Beispiel: Identität?
- Welche Rolle spielen Werte in meinem Verhältnis zu anderen? Zum Beispiel: Konflikte? Einsamkeit? Gemeinsamkeit?
- Welche Rolle spielen Werte in meiner Arbeit, in meinem beruflichen Alltag, in meinem beruflichen Selbstverständnis?
- Unterscheiden sich meine individuellen, meine sozialen und meine beruflichen Werte?
- Wo werden Werte für mich etwa zu Hürden oder Grenzen?
- Wo schaffen – zum Beispiel mit anderen geteilte – Werte für mich Verbindungen?

Und schließlich:

- Wie steht es mit meiner internen »Werte-Rangfolge«, meinen Prioritäten?
- Gibt es Wertkonflikte? Wie handhabe ich sie?

Wertkonflikte lösen

1999 erschien das Buch des Soziologen Zygmund Baumann mit dem Titel: *Unbehagen in der Postmoderne*. Es benennt unter anderem jene Werte, die einander in gewisser Hinsicht diametral gegenüberstehen – und für die sich knapp zwanzig Jahre später feststellen lässt: Hierin gründen ganz wesentlich jene Wertkonflikte, die uns heute zu schaffen machen – und es künftig wohl auch vermehrt werden. Auf der einen Seite der Wert der *Freiheit* – wachsende Freiräume, Freiheiten, Freiheitsbeanspruchungen –, auf der anderen Seite die in Zeiten zunehmender Risiken gleichermaßen zunehmenden Bedürfnisse nach *Sicherheit, Vorhersagbarkeit* und *Wohlbefinden*. Freiheit kontra Sicherheit: Wertkonflikte, aus denen es heute und künftig, so Baumann, kein Entkommen gibt, die es somit auszuhalten gilt.

»Das ›Unbehagen in der Postmoderne‹ lässt sich laut Bauman auf das Grunddilemma allen ›Unbehagens in der Kultur‹ zurückführen: Ein Wert gewinnt seine Bedeutung nur in der Entgegensetzung zu einem anderen, ihn konterkarierenden Wert. Freiheit und Sicherheit sind zwei solche Werte, die nicht miteinander in Übereinstimmung zu bringen sind. Der eine gewinnt seine Anziehungskraft aus der Gefahr einer Verabsolutierung des anderen. Während die traditionelle Moderne die Sicherheit über die Selbstbestimmung stellte und damit den Wunsch nach immer größerer Freiheit vorantrieb, erzeugt die verabsolutierte Freiheit der Postmoderne eine Sehnsucht nach der Re-Installierung von Sicherheit und Solidarität. [...]

Aus dem Dilemma der Wertekonflikte gibt es kein Entkommen. [...] Ohne Verlust eines anderen ist kein Wert zu haben. Mehr Freiheit bedeutet unausweichlich weniger Sicherheit – und umgekehrt« (Herzinger 1999).

Wie lässt sich damit umgehen? Wie kann eine Lösung aussehen? Baumanns Antwort präsentiert keine Best-practise-Tipps, keinen Ratschlag – bis auf einen: Klarheit. Die »Schärfung des Bewusstseins für die Unaufhebbarkeit bestimmter sozialer, politischer, moralischer und philosophischer Dilemmata« (Herzinger 1999). Aus dieser Klarheit heraus wird dann gegebenenfalls eine *Ethik* deutlich: das Wertgefüge, in dem der Einzelne, vielleicht in Gemeinschaft mit anderen, sich orientiert – Dilemmata, Ambivalenzen, Konfliktfelder inbegriffen.

Unternehmenswerte: definieren oder identifizieren?

»Werte in Unternehmen« – ein angesagter Trend: Werte zu haben und vor allem auch den Stakeholdern zu kommunizieren, das gilt als chic. Es wird eine Marketingagentur engagiert. Diese entwickelt dann die passenden Werte für das Unternehmen: zur Nutzung in der Imagebroschüre und ebenso für die Werbung. Beliebte – oder schon fast »beliebige« – Werte sind: Ökologie, Fairness, Nachhaltigkeit, Gerechtigkeit, Kundenorientierung, Ehrlichkeit. Im Zuge dieser Initiativen schreibt sich dann Volkswagen Umweltschutz und Facebook Datenschutz auf die unternehmerischen Werte-

banner. So funktioniert es nicht – zumindest, wenn man es ernst meint. Werte sind nicht etwa das, was man von sich behauptet – sondern das, was man tatsächlich lebt. Das gilt für den Einzelnen wie für Unternehmen.

»Unternehmenswerte – in Abgrenzung zu ökonomischen Werten – sind die im Austausch mit der Unternehmensumwelt durch Kommunikation herausgebildeten Präferenzstrukturen; die als Ziel, Maßstab oder Kriterium, gleichsam als übergeordnetes, situationsübergreifendes, objektunspezifisches Referenzsystem wirken, welche durch unternehmensinterne Sozialisationsprozesse zu Bewusstseinsinhalten der Mitarbeiter werden, also psychisch internalisiert sind und eine kognitive (Wissen über den Unternehmenswert), emotional affektive (Beurteilung des Unternehmenswertes an sich) und konative (mittelbare Verhaltensbeeinflussung durch den Unternehmenswert) Dimension besitzen.

Die Unternehmenswerte bilden den Schnittpunkt von Unternehmen und der Gesellschaft, in der das Unternehmen agiert. Schnittpunkt, da sie – im Ideal – Teil der individuellen Werte der Mitarbeiter und der dominierenden Werte des Unternehmensumfeldes sein sollten. Eingebunden in den Kontext von verschiedenen internen und externen Wertehierarchien, unterliegen Unternehmenswerte kultureller Interpretation, sind kulturell typisiert und kulturprägend: ein Informationsaustausch zwischen den internen und externen Wertehierarchien findet permanent statt« (Janke 2012, 376).

Man kommt den Werten eines Unternehmens nicht auf die Spur, indem man externe Beratungsunternehmen mit der Schneiderung eines angestrebten, angesagt klingenden oder schlicht »cool« wirkenden Wertekostüms beauftragt – sondern nur, indem man im Unternehmen selbst: genau hinschaut. Wichtig ist dabei: Eine Beschäftigung mit Werten, die mehr sein will als lediglich das neueste und angesagte Marketinginstrument, erfordert eine entsprechende Unternehmenskultur – denn diese gibt als »Summe der gelebten Selbstverständlichkeiten im Unternehmen« vermutlich am besten Aufschluss über tatsächlich gelebte Werte. So kann es wesentlich sein, die

Einschätzung und Erfahrung jedes einzelnen Unternehmensangehörigen – vom Management bis zum einfachen Angestellten – abzufragen, und die Ergebnisse dann »in die Unternehmenswerte zu integrieren«.

»Doch wie können diese Werte im Unternehmen identifiziert werden? Jeder Unternehmer, aber auch jeder Mitarbeiter, kann sich hier zum Beispiel persönlich die Fragen stellen: Welche wichtigen Entscheidungen hat er im privaten, unternehmerischen beziehungsweise beruflichen Leben getroffen? Was hat die jeweilige Person in diesen Situationen gedacht und gefühlt? Und welche Werte haben das Handeln damals geleitet? Dabei kommt jeder sicher auf zehn bis zwanzig Begriffe, die sich eventuell auch ähneln, wie zum Beispiel ›Vertrauen‹ und ›Ehrlichkeit‹. Trotzdem ist es wichtig, sich auf drei bis fünf essenzielle Werte zu konzentrieren. Manche werden auf den ersten Blick schwammig wirken, beispielsweise ›Menschlichkeit‹. Deshalb muss deutlich gemacht werden, was jeweils darunter verstanden wird: etwa Hilfsbereitschaft, Familie, Glaube, Freude und Spaß, Wahrheit oder Wertschätzung. Je klarer und zugespitzter das Ergebnis im Falle eines Unternehmers ist, desto erkennbarer wird der Mensch oder das Unternehmen, das er leitet« (Nau 2017).

Das klingt gut – hat indes vielleicht auf den ersten Blick nicht unbedingt wirklich viel mit realer Machbarkeit zu tun? Zumindest wird sich weder der Amazon-Lagerarbeiter noch die LIDL-Kassiererin noch der IT-Spezialist bei IBM mit seinen/ihren diesbezüglichen Einschätzungen irgendwie tatsächlich zu Gehör bringen können oder wollen beziehungsweise im Unternehmensganzen abgebildet finden.

Je größer die Organisation, desto eher bedarf nicht nur der Einzelne, sondern auch das organisational-strukturelle Ganze der Aufmerksamkeit: »der institutionelle Rahmen, innerhalb dessen sich Chef und Mitarbeiter bewegen, die Strukturen, die Führungsinstrumente, die Kommunikationen [...] die Institutionen und die in sie ›eingelagerten‹ Werte, die ich auf Anstand prüfe. Welches Menschenbild setzt dieser Rahmen voraus? Welche

Form des Miteinander-Umgehens macht er wahrscheinlich? Welche unwahrscheinlich? Was ermutigt er? Was entmutigt er? Welche Grenze setzt und überschreitet er?» (Sprenger 2015, 20)

Eine reelle Chance auf authentische Wertermittlung und -kommunikation besteht zweifellos dort, wo das betriebliche Miteinander von Vertrauen und Überschaubarkeit geprägt ist. Wobei andererseits sicherlich jede Führungskraft, jeder Unternehmer, jeder Abteilungsleiter und auch jeder »ganz normale Arbeitnehmer« gut damit fährt, sich mit der Frage nach den Werten zumindest einmal zu beschäftigen. Eine Schlüsselrolle kommt daher der authentischen Ermittlung und Kommunikation von Werten – intern und extern – sicherlich im Mittelstand, in kleineren und mittleren Unternehmen zu. Hier funktioniert vielleicht, was Andreas Nau so skizziert: »Unternehmenswerte oder gar eine Unternehmensphilosophie [...] werden das Denken und Handeln aber weder in der Führungsetage noch bei den Mitarbeitern beeinflussen. Die Entwicklung von Werten, die das Unternehmen tragen, ist vielmehr harte, auch persönliche Arbeit – allen voran des Chefs und der Führungskräfte. [...] Es gibt sogenannte Wertelisten mit rund hundert Begriffen, welche die Geschäftsführung kontinuierlich auf drei bis fünf herunterbrechen kann. [...] Machen Sie diesen Prozess für alle Mitarbeiter transparent und leben Sie die Werte vor. Gehört etwa Ehrlichkeit zu den Unternehmenswerten, dann sollten Mitarbeiter einem externen Anrufer auch sagen, dass der Chef momentan nicht gestört werden möchte, weil er konzentriert an einem Projekt arbeitet, statt der üblichen Floskel: Der Chef ist im Meeting. Das schärft vor allem das Mitdenken und Verhalten der Mitarbeiter in anderen Situationen« (Nau 2017).

Der Erfolg einer solchen Auseinandersetzung mit den Werten von Unternehmen und Mitarbeitern hängt sicherlich nicht zuletzt davon ab, wie ergebnisoffen und angstfrei tatsächlich die Erkundungs- und Kommunikationsprozesse ablaufen. Und auch hier kommt – mit Blick auf den einzelnen Mitarbeiter – der *Wert des Selbstwerts* ins Spiel.



***Wenn »man« entscheidet,
zieht sich das »Ich« aus
seiner Verantwortung.***



Für Unternehmen bedeuten diese Herausforderungen in der Wertedefinition vor allem: »Der Notwendigkeit eines steten Innovationsflusses dadurch Rechnung zu tragen, daß die Prinzipien von Innovationsbereitschaft und Unternehmertum als Disziplin in den Auftrag, die Strategien, die Politik, Praktiken und das Belohnungssystem des Unternehmens übernommen werden. Über das Lippenbekenntnis von »der Wichtigkeit des Individuums« hinauszugehen und eine Atmosphäre zu schaffen, in der Eigeninitiative, Kreativität, Eigenverantwortlichkeit und Einsatzbereitschaft gefördert und belohnt werden.

Den Zusammenhang zwischen Selbstwertgefühl und Leistung zu erkennen und über Maßnahmen nachzudenken, die das Selbstwertgefühl fördern, und diese einzuführen. Was die Erkenntnis voraussetzt, daß Individuen eine geistig gesunde, verständliche, widerspruchsfreie und mit dem Verstand erfaßbare Umwelt brauchen; daß sie das Bedürfnis haben, zu wachsen und zu lernen, Leistung zu erbringen, angehört und geachtet zu werden sowie (in verantwortlichem Rahmen) Fehler machen zu dürfen« (Branden 2010, 272).

Beispiel: Berufswahl

Gleichgültig, ob es um Motive, Wünsche, Visionen oder Werte geht: Die Versuchung ist stets groß, die Vernebelungsmaschine anzuwerfen: nicht danach zu fragen, nicht darauf zu schauen. Dann bleiben wesentliche Aspekte des Entscheidens und Handelns im Dunklen. Oder: Es werden zwar Fragen danach gestellt, aber nur vordergründig beantwortet, beispielsweise mit Blick auf die sozial konforme Fassade, das Marketing. Lähmende Zielkonflikte und Fataleres haben hier ihre Ursachen, werden von hier aus nicht selten auf Dauer gestellt.

Die Berufswahl ist ein Paradebeispiel dafür, wie Unklarheit an dieser Stelle und ein nicht-reflektiertes Wertekostüm sich langfristig und tragisch auswirken können. Wer zum Beispiel – vielleicht ganz unbewusst – vornehmlich auf extrinsische Motivation setzt: Motivation durch »Außenwerte« wie

Status, Einkommensklasse, Renommee, Lob und Aufmerksamkeit – läuft Gefahr, sich beispielsweise aufzureiben; Stichwort Burn-out. Intrinsische Motivation indes ist die beste Energiequelle, die man sich vorstellen kann – was gerade auch dann ins Gewicht fällt, wenn die Zeiten härter werden.

Wenn zum Beispiel unser Beruf nur das Vehikel ist, um sozialen Status und die Aufmerksamkeit anderer zu erlangen, werden wir »immer die Anerkennung anderer verfehlen, wenn wir sie zum Ziel erklären. Nicht, dass sie nicht erreicht werden könnte. Aber Anerkennung ist das, was folgen kann, aber nicht muss. Anerkennung ist ein Geschenk; wir können sie nur empfangen, aber nicht erarbeiten wollen. Wir können sie nicht erzwingen – ebenso, wie wir andere Menschen nicht zwingen können, uns zu lieben. Wenn es aber primär darum geht, dann wird die Freude am Gelingen überlagert vom Frust über die fehlende Anerkennung. Dann wartet die Sinnlosigkeit« (Sprenger 2016, 128).

Ein Indiz für Vernebelung in der Entscheidungsfindung ist manchmal die Wortwahl, wie mir auffällt: Dann spreche ich nicht von mir, sondern bemühe das »man«. Wenn ich eigenverantwortlich und integer entscheide, mich mit einer Entscheidung identifiziere – dann spreche ich vom »ich« und von »meiner« Entscheidung. Wenn ich die Nebelmaschine betätige, zum »man« greife, geschieht das nicht ohne Grund: sprachliche Distanzierung von mir selbst als Schutzschild, um weniger verwundbar zu sein – eine Selbsttäuschung mit, langfristig gesehen, überschaubarem Erfolg. Denn: Von mir selbst kann ich mich auf die Dauer nicht wirklich abschirmen.

Also: Worum geht es dir?

Worum geht es dir? Diese Frage ist zu stellen; dieses Terrain ist sorgsamst auszuloten – immer wieder, und auf allen Ebenen: Bedürfnisse, Wünsche, Ideale, Werte, Wertkonflikte. Zu viel wurde schon geschrieben über: »die unbändige Lust auf Schokolade, obwohl sie, unbändig genossen, dick macht«. Loten wir das Terrain so aus, dass wir nach wesentlichen Entscheidungs- und Handlungsmaximen schauen, dann landen wir oft beim Begriff:

»Glück«. Begreifen wir den nicht nur als griffige Wortschablone, und auch nicht als Headline einer märchenhaften Saga vom Niedergang des kapitalistischen Wirtschaftssystems, à la Will Fergusons Roman *Glück*[®] – wie schlüsseln wir es dann auf? Im Grundsatz landet hier jeder letztendlich wieder bei seiner ganz eigenen Deutung und Wertung – oder?

Und wenn wir von einem gemeinschaftlichen Wert ausgehen beziehungsweise nach ihm Ausschau halten? Eine anders gelagerte Antwort zieht etwa den Kant'schen »kategorischen Imperativ« heran: Handle – entscheide – nur nach derjenigen Maxime, von der du wollen kannst, dass sie zum allgemeinen Gesetz werde. Oder wie es die Bibel in der sogenannten goldenen Regel ausdrückt: »Geht so mit anderen um, wie die anderen mit euch umgehen sollen« (Die Bibel: Matthäus 7,12). – Ich staune gelegentlich, wie viele Menschen sich, auf meine Frage hin, zu diesem Wert bekennen. Offenbar kann Kants kategorischer Imperativ wie auch die goldene Regel aus der Bibel als ganz konkrete Entscheidungshilfe bei der Frage »Was soll ich tun?« herangezogen werden; sowohl für den Einzelnen als auch in Fragen der Führung (Frey et al. 2013).

Ethik und Moral fragen danach, was »das Gute« ist – im Leben allgemein, aber auch bei einer Entscheidung. Diese moralische Frage danach, was »gut« ist, wird aber von verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen, Religionen, Kulturen und Personengruppen unterschiedlich beantwortet. Insofern hängt eine »gute Entscheidung« auch vom historischen, kulturellen, sozialen und interpersonellen Kontext ab beziehungsweise wird von diesem beeinflusst. So kann eine Entscheidung, die in den Augen anderer Schaden anrichtet, dennoch von wiederum Anderen als »gut« angesehen werden (Sauerland 2017, 10).

Sich die eigenen Werte, Prioritäten, Grundhaltungen und ethischen Vorstellungen wie auch religiösen Prinzipien bewusst zu machen, gibt einen umfassenden Rahmen von Stabilität und Halt – jenen Rahmen, der sowohl die ganz großen als auch die vielen kleinen täglichen Ad-hoc-Entschei-

dungen zuallererst ermöglicht. Was lebe ich tatsächlich an Werten – was ist meine tägliche Orientierungshilfe? Was halte ich für erstrebenswert, an Eigenschaften, Qualitäten? Was sind meine Glaubenssätze? Muss ich diese selbst »erfinden« und definieren oder kann ich mich – aufgrund meiner Grundsatzentscheidungen im Leben – einem Wertegerüst, wie beispielsweise durch den christlichen Glauben definiert, anschließen? Hier immer wieder die eigenen Antworten durchzuspielen, kann – gerade im Kontext des Multioptionalen – helfen; darauf lässt sich zurückgreifen. Wobei die Frage in der normalen Entwicklung unserer Werte ja ist: Füllen wir Entscheidungen auf Basis unserer Werte oder stellen sich unsere Werte anhand der von uns gefällten Entscheidungen dar? Es ist ein Wechselspiel: Unsere Werte, Prioritäten, ethischen Vorstellungen prägen und zeigen sich in den Entscheidungen, die wir treffen – und umgekehrt: Wir selbst und unser Leben sind die Folge der getroffenen – oder auch nicht getroffenen – Entscheidungen. Sie formen uns. Elementarer Bestandteil dieser Klärung ist immer auch ein ganz persönliches »Erkenne dich selbst und deine Treiber«: mit den eigenen Wünschen und Emotionen in Kontakt zu kommen. Angst beispielsweise – lehren uns nicht nur die Neurowissenschaften – ist das innere Hindernis schlechthin auf dem Weg zu einer guten Entscheidung.

Auf gesellschaftlicher Ebene ist heute viel die Rede von Wertewandel und Wertezwergfall – Hand in Hand mit den fundamentalen Änderungen im Zuge des globalen Wandels, der Digitalisierung. Es heißt, dass lange Jahre dominierende Wertesysteme aus christlichen Glaubensüberzeugungen ebenso wie allgemeingültige und über Epochen hinweg anerkannte Wertekanon ihre Autorität verlieren – zugunsten relativer, »momentaner Standpunkte«. Doch eine solche Situationsethik und derartige Temporärwerte dienen, wie jeder vermutlich bereits ahnt, nicht als langfristige und dem eigenen Leben Orientierung gebende Grundlage für unsere Entscheidungen.

Die moralische Frage danach, was als gut und was als schlecht zu bewerten ist, beantworten heute unzählige Weltanschauungen, Kulturen, Religionen, Ethiken – unterschiedlich. Hier kann der Einzelne – Ähnliches gilt

für eine Organisation, etwa ein Unternehmen – Rückhalt, Orientierung und Bestätigung finden, je nach Kontext, in dem er sich bewegt beziehungsweise innerhalb dessen oder auch rücksichtlich dessen er eine Entscheidung fällt. Werte, die auch in digitalen Zeiten noch – oder gerade – kostbar sind: Verantwortung, Transparenz, Demut, Geduld, Vorsicht, Präsenz, (Menschen-)Würde, Vielfalt, Respekt und Menschlichkeit. Und einen ganz wesentlichen Wertekanon – und in seiner selbstverständlichen Präsenz oft gleichsam »übersehen« – bildet unser Rechtssystem ab, namentlich, in der Bundesrepublik Deutschland, unser Grundgesetz.

»Unsere Verfassung gibt durch die Grundwerte einen klaren Rahmen vor, innerhalb dessen der Staat Gesetze erlassen kann und die Maßstäbe für alles gesellschaftliche Handeln sind. Dazu gehört der Schutz der Menschenwürde, das Recht auf Leben und körperliche Unversehrtheit, das Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit, die Religionsfreiheit, die Medien- und Meinungsfreiheit zusammen mit den Grenzen, die dem Staat beispielsweise im Bereich des Jugendschutzes zu ziehen erlaubt sind. Und es scheint, als seien die Grundwerte der Verfassung weitgehend in der Bevölkerung implementiert. Denn sobald von rechts oder links außen ein Angriff droht, werden sie von einer breiten Mitte verteidigt. Das Bundesverfassungsgericht genießt als Hüter dieser Grundwerte in Deutschland ein hohes Ansehen und Vertrauen. Die Akzeptanz beruht allerdings auch auf einem großen Maß an Pluralität, Freiheit und Entwicklungsmöglichkeiten. Innerhalb dieses Verhältnisses von Freiheiten und Grenzen entwickeln sich aus der Gesellschaft heraus Regeln und Konventionen zum Umgang miteinander, die einem ständigen Wandel unterworfen sind. An diesem Prozess nehmen die Medien teil, sie steuern und beschleunigen ihn« (Gottberg 2008, 8).

Für unser Thema, die Frage einer klugen Entscheidung, sei festgehalten: Das eigene Wertekostüm – die »intime Unterbekleidung« ebenso wie die »öffentlich sichtbare Oberbekleidung« – ist immer ein elementarer Bestandteil. Es spielt eine Rolle für die eigene Entschlusskraft, etwa das

Selbstwertgefühl. *Integrität* – das Übereinstimmen von Denken, Fühlen, Wollen, Werten, Prinzipien – ist entscheidende Quelle. Eine Schlüsselrolle spielt weiter die Zielausrichtung: Auch hierdurch wird eine Entscheidungsfindung von Beginn an grundiert. Die auf das Ergebnis projizierten Erwartungen – sie bestimmen das Geschehnis durchgehend.

Dabei sind unsere Werte, unsere moralischen Vorstellungen, nicht etwa statische Gebilde. Im Gegenteil: Sie bilden eher eine (hoffentlich solide) Skizze, deren Inhalte im Lebensverlauf bunt und vielgestaltig ausgemalt werden. Manche Frage wälzen wir immer wieder gedanklich hin und her, mancher Gewissenskonflikt tut sich erst in bestimmten Situationen, bestimmten Lebensetappen etwa, auf. Manchen Gewissenskonflikt machen wir tatsächlich erst dann durch, wenn wir beruflich in anderen Verantwortlichkeiten stehen, vielleicht nach einem Karrieresprung in einer Führungsposition arbeiten. Und mit manch anderem inneren Widerspruch sieht man sich vielleicht zum ersten Mal im Leben dann konfrontiert, wenn man selbst Vater oder Mutter geworden ist. Manche komplexe ethische Frage bleibt vielleicht auch grundsätzlich für uns unlösbar – und auch das gilt es dann auszuhalten. Beispielsweise würde die Frage, mit der sich Kriegsdienstverweigerer in Wehrpflichtzeiten immer wieder konfrontiert sahen – ob man eine Schusswaffe gebrauchen würde –, von uns heute möglicherweise mit einem »Käme auf die Situation an« beantwortet werden. Je nachdem, ob wir etwa uns selbst bedroht sehen, eines unserer Kinder in Gefahr ist oder unsere Regierung uns zur Verteidigung des Vaterlandes aufgerufen hat. Wir können vielleicht nicht jede Frage hundertprozentig beantworten – doch darum geht es auch gar nicht. Schon das Ringen um Klarheit über das eigene Wertekostüm, den eigenen Wertekanon hilft, in einer Entscheidungssituation nicht kopflos und – retrospektiv betrachtet – absehbar falsch zu reagieren.

3.4 Prinzip 4: Lege deine Prämissen frei!

»Vernünft'ge Gründe können viel.«

Friedrich von Schiller (1759–1805), deutscher Arzt, Philosoph und Dichter

Verantwortung, Problem, Motive, Werte – damit sind elementare Faktoren oder auch Dimensionen einer Entscheidung versammelt. Eine ganz entscheidende Dimension ist allerdings noch nicht benannt; man neigt oftmals – gerade im Alltag, im Tagesgeschäft – dazu, sie gänzlich zu übersehen: Sie ist mit einer gewissen Selbstverständlichkeit dabei, ebenso unauffällig wie obligat: die Entscheidungsprämissen. Sie geben den Rahmen vor, innerhalb dessen entschieden werden kann; sie sind gewissermaßen die generellen Bedingungen, unter denen Entscheidungen getroffen werden.

Passt der Entscheidungsrahmen?

Er wird häufig nicht benannt, geschweige denn betrachtet und zur Disposition gestellt: der Entscheidungsrahmen – Entscheidungsspielraum, Ermessensspielraum, Handlungsspielraum. Eine Sensibilisierung für diese Größe ist wichtig. Ganz selbstverständlich – implizit – stellt eine Entscheidung vor Alternativen, die möglicherweise ihrerseits nach einer kritischen Analyse sogenannter Alternativlosigkeiten und Sachzwänge, nach Entscheidungen verlangen.

Da gibt es den zu klein bemessenen Entscheidungsrahmen: Sie sind seit Längerem und zunehmend erschöpft. Der Arzt findet nichts. Sie erzählen dem Chef bei einem passenden Anlass davon – und er fragt Sie: »Ich sehe, Sie haben noch zwei Wochen Urlaub dieses Jahr. Möchten Sie ihn jetzt nehmen?« Ganz automatisch wird damit Ihr Entscheidungsrahmen bestimmt:

- Problem: Ich bin erschöpft, ausgebrannt – laufe auf »Notreserve«.
- Sollzustand: Ich bin erholt, kraftvoll – laufe auf »voller Kraft«.

- Lösungsoption *innerhalb* des vom Chef gesetzten Entscheidungsrahmens: zwei Wochen Urlaub.
- Gedanke, Einfall, *außerhalb* des gesetzten Entscheidungsrahmens: »Ich will keinen Urlaub – stattdessen ein Sabbatical!«

Auf der anderen Seite gibt es beispielsweise den zu groß bemessenen Rahmen: Wenn Eltern etwa dem Nachwuchs zunehmend – aus Hilflosigkeit, Ratlosigkeit, Kleinmut, Gleichgültigkeit – Entscheidungsspielräume lassen, denen dieser noch nicht im Geringsten gewachsen ist. Ein Kind beispielsweise mit den neuen Medien – Computer, Smartphone, Internet – allein zu lassen, kann ein solcher, zu groß bemessener Entscheidungsspielraum sein, der ihm nicht guttut. Im Gegenteil: Er nimmt ihm die Chance, sich schrittweise, durch Beobachtung und Adaption, zu entwickeln. Nicht zu wenig, nicht zu viel – so lautet normalerweise die ideale Devise, wenn es um den optimalen Entwicklungs- und Entscheidungsspielraum geht. Sowohl die Unterforderung – etwa ein zu knapp bemessener Entscheidungsrahmen – als auch die Überforderung, Grenzenlosigkeit – sind der kindlichen Entwicklung, nach allem, was wir wissen, abträglich.

Die Pfadabhängigkeit einer Entscheidung

Das Verhältnis, in dem Prämissen und Entscheidung stehen, ist ein zirkuläres, fortschreitend wechselseitiges: Jede Entscheidung wird durch ihre Prämissen gebahnt – und umkehrt wird diese Entscheidung zu einer Prämisse nachfolgender Entscheidungen. Entscheidungsprämissen und Entscheiden »stehen zueinander in einem zirkulären Verhältnis wechselseitiger Stabilisierung und Veränderung« (Wimmer 2012, 38). In gewissem Sinne kann der Entscheidungsrahmen als das Ergebnis aller früheren Entscheidungsprozesse – eines Einzelnen oder innerhalb einer Organisation – verstanden werden. »Streng genommen sind im wirklichen Leben alle Entscheidungen mehr oder weniger von vorangegangenen Entscheidungen abhängig« (Pfister et al. 2017, 25).

Entscheidungsprämissen konstituieren den Entscheidungsspielraum; sie bilden seine Grenzen, geben den Rahmen vor, innerhalb dessen entschieden wird; sie sind die generellen Bedingungen, unter denen Entscheidungen im Normalfall getroffen werden können. Von ihnen hängt ab, welche Möglichkeiten wir überhaupt in einer Entscheidungssituation in Betracht ziehen: Sie begrenzen das Sichtfeld, bilden sozusagen den Horizont, und insbesondere *lenken* und *fokussieren* sie den Blick – ein funktionales, sinnvolles Geschehen. »Diese Art von Blickfeldverengung ist Folge unseres sparsamen Umgangs mit kognitiven Ressourcen: Wir richten den Scheinwerfer unserer Aufmerksamkeit auf das Hervorstechende und leicht Erfassbare« (Grams 2016, 18).

Andererseits kann es auf die Dauer auch – schon aufgrund des wechselseitigen Verhältnisses von Prämissen und Entscheidung – zu problematischen, dysfunktionalen Blickfeldverengungen oder -verzerrungen kommen; deshalb ist es sinnvoll, die Prämissen gelegentlich kritisch zu sichten – und gegebenenfalls zur Disposition zu stellen. Denn: Der Entscheidungsrahmen ist nicht dazu da, uns einzupferchen – sondern dazu, uns insbesondere die Fokussierung und dadurch eine gute Sicht auf das Wesentliche, das Entscheidungsrelevante, zu ermöglichen.

Im informatischen Denken gibt es – wie beispielsweise auch in der Soziologie und den Wirtschaftswissenschaften – das Konzept der sogenannten Pfadabhängigkeit. Es beschreibt, ganz allgemein gesagt, die Bindung der Gegenwart an die Vergangenheit. Dass beispielsweise frühere Entscheidungen die heutigen Entscheidungen mitbestimmen; dass der Pfad, den wir *bisher* gegangen sind – und den wir durch unser Gehen vielleicht erst gebahnt haben –, auch die Richtung unserer *jetzigen* und *künftigen* Schritte bestimmt.

Eine meiner Töchter hatte begonnen, das Zehnfingersystem am Computer zu lernen; zunächst war der Lernfortschritt alterstypisch. Doch an einem Samstagmorgen wollte es nicht so recht gelingen, und sie stellte mir, ihrem Vater, dem Informatiker, die durchaus nachvollziehbare Frage: »Papa, wa-

rum sind die Tasten auf der Computertastatur eigentlich so diffus angeordnet?»

Ich war froh, ihr den Grund erklären zu können: Ein gewisser Herr Sholes definierte im Jahr 1868 – also kurz vor der Erfindung des Computers – diese Anordnung als Tastaturlayout. Damals gab es nur mechanische Schreibmaschinen und sein Ziel war es, die im englischen am häufigsten verwendeten Buchstaben auf der Tastatur möglichst weit auseinander zu legen. Der Grund war ein ausschließlich technischer und kein ergonomischer: Die Schlagarme der Buchstaben sollten sich selbst bei hoher Schreibgeschwindigkeit auf der Tastatur möglichst nicht in die Quere kommen. Es ging also nur um die Mechanik in der Schreibmaschine: Die häufigsten Tasten bildeten quasi einen Halbkreis auf der Tastatur. Die übrigen Buchstaben und Tasten verteilte Herr Sholes dann auf den verbleibenden Tasten. Einzig in der ersten Zeile – so behaupten einige – hat er sich besondere Mühe gegeben: Denn auf der englischen Tastatur kann der Begriff »typewriter« – zu Deutsch Schreibmaschine – vollständig mit den Tasten der ersten Zeile der Tastatur geschrieben werden. Ziel war es wohl, dass die Verkäufer auf diese Weise die Maschinen besser vorführen konnten. Als ich meiner Tochter dies alles erklärt hatte, schaute sie mich allerdings erneut fragend an: »Und was hat mein Computer und mein Handy mit dieser alten Schreibmaschine zu tun?« – Dass wir es hier mit einer Spielweise von Pfadabhängigkeiten zu tun haben, das habe ich an diesem Samstagmorgen dann besser nicht mehr erklärt.

»Der Begriff bezieht sich auf ein Konzept, das Paul A. David (1985) Mitte der achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts in die wirtschaftswissenschaftliche Diskussion eingebracht hat, um damit spezifische Verlaufsformen des technischen Fortschritts zu erklären. Mittlerweile wird es in den Sozialwissenschaften zur Deutung eines breiten Spektrums von Phänomenen verwendet. Pfadabhängigkeit im Sinne Davids verweist auf die Historizität von Prozessen, die zwar grundsätzlich offen sind, deren gegenwärtiger und zukünftiger Verlauf jedoch dauerhaft durch Ereignisse der Vergangenheit

beeinflusst wird. Pfadabhängige Prozesse können daher als Funktion ihrer eigenen Geschichte begriffen werden« (Wieland 2009, 7).

Pfadabhängigkeit ist *nicht* identisch mit Determinismus, sondern kennzeichnet eine grundsätzlich durchaus ergebnisoffene Entwicklung. Doch: Je nachdem, welchen Pfad man einmal eingeschlagen hat, kann es – je weiter eine Entwicklung voranschreitet – immer schwieriger werden, die Richtung zu ändern. Pfadabhängigkeit bedeutet: Die Geschichte, die Vergangenheit, ist der Gegenwart und darüber auch der Zukunft in gewisser Weise inhärent. Das bekommen wir manchmal auch zu spüren – und es ist gut, sich möglichst früh dessen bewusst zu werden, welche Richtung gerade eingeschlagen, welche Pfadabhängigkeiten eingegangen werden.

Überlegenswert ist immer: Wie verläuft der Pfad der Entscheidungsfindung? Lässt der gewählte Berechnungsweg ein unvoreingenommenes Ergebnis zu? Welche Pfadabhängigkeiten beschränken? Diese Beschränkung ist nicht etwa etwas Negatives – sie gehört dazu. Wichtig ist: sie klar zu sehen – und gegebenenfalls produktiv zu nutzen. Es soll beispielsweise eine offene Stelle besetzt werden und für die Bewerberauswahl wurden zehn Kriterien definiert. Wenn nun kein Bewerber alle Kriterien erfüllt, dann kann die Reihenfolge, in der die Kriterien auf die Bewerber angewandt werden, entscheidend dafür sein, welcher Bewerber als letzter – nach vielleicht sechs Kriterien – übrig bleibt.

Ein Vorteil der Berücksichtigung der Pfadabhängigkeit wird auch aus einer anderen Perspektive sichtbar: Sie verhindert die Beschäftigung mit untauglichen Optionen. Wenn Sie sich beispielsweise nach Anwendung von vier beliebig ausgewählten Kriterien mit den dann verbliebenen Bewerbern zu einem Gespräch treffen, kann es sein, Sie führen Gespräche mit Menschen, die eigentlich nicht relevant sind, da diese zunächst angewendeten Kriterien den Entscheidungspfad in die falsche Richtung gelenkt haben.

Out of the box – wirklich?

Ein Missverständnis in Bezug auf den Entscheidungsrahmen, namentlich in Organisationen, ist: Er verhindere kreatives, innovatives Out-of-the-box-Denken. Und gerade dieses wird doch von vielen selbst ernannten Innovationsgurus, Managementtrainern und Managementvordenkern ebenso wie von Change-Profis in ihren Vorträgen gebetsmühlenartig verlangt. Doch: Dem ist nicht so – im Gegenteil: Wenn in Entscheidungsprozessen – etwa in Diskussions- und Abstimmungsprozessen – damit argumentiert wird, man müsse den Entscheidungsrahmen flexibel halten, ihn anpassen, ihn bei Bedarf verkleinern oder vergrößern, verschieben oder überhaupt entgrenzen – dann zeigt das eine Denkfalle auf. Der Entscheidungsrahmen oder auch die Entscheidungsprämissen sind keine Disponiermasse – sondern es ist wichtig, dass sie während des Entscheidungsprozesses die transparente Konstante bleiben. Es ist einem im Zuge eines Entscheidungsprozesses nicht im Geringsten damit gedient, sie als *Variable* zu handhaben. Am Anfang eines Entscheidungsprozesses steht ihre Betrachtung, Analyse, Bestimmung; der Beginn eines Entscheidungsprozesses ist der Zeitpunkt, an dem man die Prämissen gründlich überdenkt und prüft und gegebenenfalls ändert oder verwirft; streng genommen ist dies möglicherweise eine gesonderte Entscheidung. Und auch für Out-of-the-Box-Denken ist zunächst eine Entscheidung erforderlich: die Entscheidung für denkerische Freiräume, für Assoziationsräume. »Out of the box« benötigt: die Box.

Der Einfluss der anderen – Machtausübung und Manipulation?

»No man is an island, entire of itself« – »Kein Mensch ist eine Insel, die für sich allein existiert« – sagt das berühmt gewordene Poem des englischen Dichters John Donne. Niemand ist für sich allein, und das ist auch gut so. Das ist eine – vielleicht gar *die* – Grundkonstante menschlichen Lebens. Doch es ist auch gut, sich das immer wieder bewusst zu machen. Es gehört beispielsweise zu den Prämissen jeder Entscheidung. Das meiste davon wird uns selten überhaupt bewusst, etwa der große Einfluss, den andere auf uns haben: das soziale Milieu, die Peer-Group, die Freunde, die Partnerin oder

der Partner. So »ankern« wir unsere Gedanken und Entscheidungen gerne auch unbewusst bei anderen. Selbst Übergewicht kann dadurch ansteckend sein. Denn Menschen passen ihre Essgewohnheiten ihrem sozialen Umfeld an. Was und wie viel andere zu sich nehmen gilt bei einer Mahlzeit als (unbewusster) Anker für das eigene Abmessen (Campbell 2011). So überrascht es nicht, dass es Eigenschaften gibt, die sich durch einen Freundes- und Bekanntenkreis ziehen – vom Willen zu Kooperation, Egoismus, Einsamkeit bis hin zu Trinkgewohnheiten oder Fettleibigkeit (Christakis 2011).

An vielen Entscheidungen sind andere – direkt oder indirekt – beteiligt. Gelegentlich werden entsprechende Versuche geradewegs abgewehrt: So mancher Ratschlag ist weder erbeten noch trifft er auf offene Ohren. Und doch bleibt auch ein solcher unerbetener Ratschlag nicht wirkungslos: Je nachdem, von wem er kommt, stößt er etwa auf innere Bereitwilligkeit oder, oftmals, provoziert er inneren Widerspruch: Jetzt erst recht! Die paradoxe Intervention beispielsweise – jenes Verfahren, wie es manch psychotherapeutischer Ansatz oder auch manch erfahrener Pädagoge erfolgreich anwendet: »Du solltest jetzt unbedingt mit dem Arbeiten aufhören! Für heute reicht es mit dem Lernen!« – »Niemals!« Oder, im schlechtesten Fall, verbleibt ein missachteter oder verworfener Ratschlag als »dunkles Omen« in der eigenen Erinnerung; er kommt dann als Kistenteufler im Misserfolgfall pünktlich wieder hervor.

So haben die in Entscheidungssituationen – explizit oder auch nur implizit – hinzugezogenen Berater (oftmals ganz unbemerkt) einen erheblichen Einfluss; insbesondere auf unsere langfristigen Wahlen. Deshalb handelt es sich meist auch um »gute Bekannte« – Menschen, mit denen wir in unserer Peer-Group ohnedies schon viel Zeit teilen – die wir in unsere Entscheidungen einbeziehen. Doch es wäre allerdings ein durchaus interessantes gedankliches Experiment, wenn wir diese Beratergruppe einmal durch diejenigen Personen aus unserem Freundes- und Bekanntenkreis ersetzen, mit denen wir sonst vergleichsweise wenig Zeit verbringen. Inwiefern würden sich durch diese Änderung unsere Entscheidungen verändern? Oder, wenn

wir das Gremium einmal bewusst wählen würden: was würde dies für unsere Entscheidungen bedeuten? Dieses gedankliche Experiment macht deutlich: die Berater unseres Lebens und damit auch die Beeinflussung unserer Entscheidungen sollten wir wahrlich bewusst wählen. Denn auch Berater sind nicht frei von (Vor-) Urteilen und möglicherweise sogar eigenen Ideen beziehungsweise Wünschen, die sie dann in unsere Entscheidungen einfließen lassen, in diese gar projizieren.

Manchmal sind die anderen, die wir bei einer Entscheidung mit einbeziehen, gar nicht tatsächlich da, sondern in erster Linie in unserem Kopf: »Was mögen bloß die Nachbarn denken?« – oder: »Was mögen jetzt bloß meine Facebook-Freunde denken?« Die Möglichkeiten, vom eigenen Umfeld beeinflusst zu werden, mehren sich mit der digitalen Transformation explosiv: Unversehens ist, sozusagen, die ganze Welt das direkte Umfeld mit Einfluss auf die eigene Entscheidung.

Gleichgültig, ob Online-Community oder Nachbarschaft, Peer Group oder Familie: Es kann nicht schaden, gelegentlich die Einflüsse anderer auf die eigene Entscheidung auf den Prüfstand zu stellen. Welche Lebenskonzepte werden dort jeweils als selbstverständlich suggeriert, welche Modelle der Lebensphasen- oder Arbeits- oder Beziehungsgestaltung gelten jeweils als »Norm«? Beispielsweise: Als Mutter den Job aufgeben, wenn Kinder kommen – undenkbar. Wirklich? Nach dem Abi ein Jahr »raus« und ferne Länder bereisen – selbstverständlich. Wirklich? Das »allgemein Übliche«, die generelle Meinung beeinflusst individuelle Entscheidungen in Zeiten, in denen diese Meinung näher, präsenter und verfügbarer ist als jemals zuvor, deutlich mehr, als wir oftmals wahrnehmen beziehungsweise zugeben wollen. Auch aus dieser Perspektive ist insofern – neben neugieriger Wahrnehmung dessen, was in der Welt vor sich geht – der eigene Standpunkt, die eigene Haltung deutlich gefragt.



***Ohne eigenen Standpunkt
ist eine Entscheidung stets
alternativlos.***



Brisant ist im Kontext der Prüfung, der Annahme oder des Verwerfens von Entscheidungsprämissen: Hier geht es nicht zuletzt auch um die Wahrnehmung und gegebenenfalls Prävention hinsichtlich der Gefahr einer Manipulation oder auch generell um Machtausübung. Einen Entscheidenden aus bestimmten, eigenen Interessen dazu zu bringen, Prämissen zu akzeptieren, die nicht der jeweils bestmöglichen Entscheidungsfindung dienen, sondern eben vor allem den eigenen Interessen – bei solchen oftmals unauffälligen Interventionen kann Manipulation und gegebenenfalls Machtausübung der Fall sein. Auch dies ist ein Grund, die Prämissen zu Beginn des Entscheidungsprozesses sorgsam zu prüfen.

»Machtausübung von A über B liegt vor, wenn die Existenz und/oder das Verhalten des A den B veranlasst, seinen Entscheidungen Prämissen zugrunde zu legen, die er sonst nicht in seine Definition der Situation aufnehmen würde. Manipulation ist eine Klasse von Verhaltensweisen des A, die darauf gerichtet sind, den B zur Annahme bestimmter »fremder« Entscheidungsprämissen« zu bewegen (Kirsch 2013, 197).

Habe ich die richtigen Informationen?

Wie ich als Entscheider eine Entscheidungssituation begreife und definiere – das sind die jeweiligen Prämissen meiner Entscheidung. Und die Basis dessen? Informationen! Informationen, die ich mir selbst, aktiv, beschaffe; Informationen, denen ich unentwegt – gewollt oder ungewollt – ausgesetzt bin; Wahrnehmungen jeglicher Art. Sie alle können zum Bestandteil meiner Prämissen werden – mitsamt den bekannten potenziellen Fehlwahrnehmungen, Fehleinschätzungen, Fehlinterpretationen, Fehlinformationen. So haben wir Menschen beispielsweise ein Faible für Kohärenz und Konsistenz. Wir mögen das schlüssige Gesamtbild: Finden wir jemanden sympathisch, schreiben wir ihm auch gern Sachkompetenz zu. Hat uns jemand in einer bestimmten Frage einmal gut beraten, suchen wir auch beim nächsten Mal seinen Rat. Mögen wir jemanden nicht, schlagen wir seinen Rat gern in den Wind – sei der auch noch so klug. Wir neigen dazu aus sehr wenigen vorliegenden Informationen bereits eine umfassende Bewertung

anzumaßen – und diese voreilige (erste) Einschätzung erweist sich dann auch als relativ stabil gegen Außeneinflüsse (Kahnemann 2011, 112).

Auch eine andere Falle, in die wir gelegentlich tappen, hat mit dem konsistenten Gesamtbild zu tun – und zwar mit dem Bild von uns selbst. Wir halten uns vielleicht im Regelfall für top informiert. Alles gelesen, alles schon erlebt, alles klar! Oder, und auch das ist eine große Falle: Wir sind unentwegt davon überzeugt, noch mehr Informationen zu benötigen. Noch mehr lesen, noch mehr recherchieren – bis wir schließlich »den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen«, in der Informationsflut ertrinken.

Grundsätzlich müssen wir von einem ausgehen: Informationen – und zwar jeglicher Art, Nonsens genauso wie qualitativ Hochwertiges – *erreichen* uns. Unser Gehirn ist in seiner Informationsverarbeitungsarchitektur grundsätzlich so gestrickt, dass das, was wahrgenommen wird, erst einmal als *Faktum* gilt. So arbeitet unsere Kognition, in ihrer komplexen Verschaltung von Bewusstsein und Unbewusstem. Das hat, neuroinformatisch betrachtet, seinen Sinn – macht uns indes aber auch verwundbar, manipulierbar, überlastbar. »Denken Sie nicht an einen rosa Elefanten«, ist die berühmte, an Probanden gern gestellte Aufforderung – woraufhin der rosa Elefant zunächst einmal garantiert im Denken auftaucht. Berühmt geworden ist die Forschungsarbeit des Psychologen Daniel Gilbert zu diesem Thema in den 1990er-Jahren. Jochen Paulus berichtet davon: »Bitte lesen Sie diesen Artikel vorsichtig. [...] Sonst wird Ihr Gehirn die in diesem Artikel aufgestellten Behauptungen einfach glauben – selbst wenn sie erkennbar falsch sein sollten. Das kann Ihnen nicht passieren, weil Sie immer erst überlegen, ob plausibel ist, was Sie lesen? Und weil, wenn Sie doch einmal abgelenkt sind, nichts Falsches hängenbleibt, sondern einfach gar nichts? Mit dieser Wahrnehmungstheorie befinden Sie sich in bester Gesellschaft. René Descartes, Bertrand Russell und viele andere Philosophen teilen sie, in Psychologie-Büchern steht sie ebenfalls. [...] Wenn wir beispielsweise den Satz hören »Es gibt Pferde mit Flügeln«, analysiert das Gehirn im ersten Schritt, was er meint. Im zweiten Schritt überprüft es, ob er wahr ist, und

speichert ihn entsprechend im Gedächtnis – in diesem Fall also in der Abteilung für Blödsinn.

Der als Ketzer verschriene Philosoph Baruch Spinoza dagegen behauptete im 17. Jahrhundert: Um diesen Satz verstehen zu können, *muß* man erst einmal glauben, daß es Pferde mit Flügeln gibt. Erst dann kann man entscheiden, daß Pegasus nur in Mythen existiert, und sich den Satz mit dem Vermerk »falsch« einprägen. Der Mensch, lehrt Spinoza, glaubt zunächst alles, um es zu begreifen. Hinterher kann er es bezweifeln.

So merkwürdig diese Lehre klingen mag – genau so arbeitet das Gehirn. Zu diesem Schluß führen jedenfalls Experimente von Daniel Gilbert an der psychologischen Fakultät der Universität Texas. Im *Journal of Personality and Social Psychology* gibt er dem vielgeschmähten Philosophen recht – unter der Überschrift »Man kann nicht nicht alles glauben, was man liest«. Gilberts Versuchspersonen glaubten nämlich, was sie lasen, obwohl sie wußten, daß es falsch war. [...]

Schon früher wunderten sich die Psychologen oft, was bei ihren Testpersonen nach Experimenten alles hängengeblieben war. So verschaffte das Lesen von Sätzen wie »Bob Talbert hat mit der Mafia nichts zu tun« dem fiktiven Herrn Talbert einen ziemlich schlechten Ruf. Offenbar stellten sich die Befragten Talbert zwecks Verständnis erst einmal als Mitglied der ehrenwerten Gesellschaft vor und scheiterten dann daran, die Verneinung richtig aufzulösen.

Die Nähe dieses Versuchs zu mancher [auch aktueller] Schlagzeile ist unverkennbar. Auch Gilberts Gerichtsexperiment hat mit der Wirklichkeit wohl mehr zu tun, als die künstliche Laborsituation [...] zunächst vermuten läßt. Die schiere Masse an Information, die heute auf die Medienkonsumenten einprasseln, reicht vielleicht schon, das Gehirn zu überfordern. »Menschen sind vertrauensselige Geschöpfe, die es sehr leicht finden zu glauben und sehr schwer zu zweifeln«, kommentiert Gilbert« (Paulus 1993).

Denken ist anstrengendes Tun – und was irgend möglich, weil halbwegs plausibel und glaubwürdig klingend, lassen wir gern auf sich beruhen. Das ist offenbar nicht klug – erst recht nicht, wenn wir gestresst, abgelenkt oder anderweitig mental ausgelastet sind. Und ganz besonders in Entscheidungssituationen – jenen, die ihren Namen tatsächlich verdienen –, denn dort sind wir mit einer gesunden Portion Skepsis wesentlich besser bedient.

Auf einem anderen Blatt steht hingegen, wenn es uns bislang schlicht an Übung, an Training mangelt. Wenn ein Schachneuling beispielsweise gegen einen erfahrenen Spieler antritt, wird er zu Anfangs vermutlich häufiger »schlechte Entscheidungen« treffen, und verlieren. Doch ist dies keine Frage der Fehlinformiertheit oder sonstiger verkannter oder problematischer Prämissen, sondern es gehört zum Lernprozess. Erfahrung – unmittelbares Feedback auf Entscheidungen – und Kenntniszuwachs werden seine Chancen signifikant bessern.

Eine Seite der menschlichen Sehnsucht nach Kohärenz und Konsistenz in Wahrnehmung, Erfahrung und Weltbild ist: Wir präferieren die Eindeutigkeit, etwa im Sinne der Geschlossenheit unseres Weltbildes. Deutlich wird das beispielsweise bei Menschen, die etwa mit depressiver oder mit ängstlicher Grundstimmung durchs Leben gehen. Da gibt es beispielsweise den überwiegend ängstlichen Typus: ständiges Gefühl von Besorgtheit, Anspannung, sowohl in Bezug auf den eigenen Alltag als auch hinsichtlich globaler Probleme. Schlimmes, Katastrophen, vom Arbeitsplatzverlust über Krankheit und Unfall bis zum Weltuntergang – all das kann dann plausibel nah scheinen.

Wir haben die Dinge gerne aus unserer Sicht stimmig, und eindeutig. Vagheit und Ambiguität halten Menschen grundsätzlich eher nicht so gut aus. Die Welt mag von Ambiguitäten durchzogen sein, und das mag prinzipiell auch seinen Sinn und Wert haben – doch wir Menschen ziehen da nur bedingt mit »weil Menschen ihrer Natur nach nur beschränkt ambiguitäts-

tolerant sind und eher danach streben, einen Zustand der Eindeutigkeit herzustellen, als Vieldeutigkeit auf Dauer zu ertragen« (Bauer 2018, 16).

»Sobald man Ambiguität an einem Ende zurückdrängt, entsteht sie an einem anderen Ende und in oft unerwarteter Form wieder neu. Es ist also Menschenschicksal, mit Ambiguität leben zu müssen. Vernünftig ist es zu versuchen, Ambiguität auf ein lebbares Maß zu reduzieren, ohne dabei zu versuchen, sie gänzlich zu eliminieren. Ambiguitätszähmung ist also das Ziel, an Stelle von ohnehin aussichtsloser Ambiguitätsvernichtung. Der Soziologe Zygmunt Bauman geht noch weiter, wenn er schreibt, Ambiguität erscheine inzwischen »als die einzige Kraft, die imstande ist, das destruktive, genozidale Potential der Moderne einzuschränken und zu entschärfen«. Das Problem ist nur, dass Menschen von Natur aus mehrdeutige, unklare, vage, widersprüchliche Situationen tendenziell meiden. Menschen sind also, wie die Psychologie das nennt, tendenziell ambiguitätsintolerant« (Bauer 2018, 15).

Ambiguitätsintoleranz zeigt sich im verbreiteten Faible für Schwarz-Weiß-Denken. Vielleicht ist der drohende Klimawandel erneut ein gut geeignetes Beispiel: Entweder, wir suchen subjektive Gewissheit und Halt in Weltuntergangsszenarien – oder wir ignorieren das Thema und damit die Gefahr gänzlich.

Es fällt mir immer wieder auf, dass apokalyptische Szenarien seit jeher für Menschen eine große, quasi hypnotische Anziehungskraft haben; je nach Persönlichkeit, Grundstimmung und Affektlage ist das heute allerdings gelegentlich besonders augenfällig. Bei einer solchen Fokussierung auf Worst-Case-Szenarien wird Überlegung durch Vorstellung, Risikoanalyse durch Spekulation und Vernunft durch Angst ersetzt. Werden dann relative Wahrscheinlichkeiten in absolute Gewissheiten gewandelt, kann das in fatale Entscheidungen münden. Der Sicherheitsexperte Bruce Schneider meint dazu: »Indem man spekuliert, was eventuell alles schiefgehen könnte, und sich dann so verhält, als würde es wahrscheinlich so kommen,

konzentriert man sich beim Worst-Case-Denken allein auf die extremen aber unwahrscheinlichen Risiken und kann die Folgen nur unzulänglich abschätzen« (Schneider 2010).

Wer nicht fragt, bleibt dumm ...

Unsere Entscheidungen basieren auf ihren Prämissen. Dazu gehören die uns bekannten Informationen – und dazu gehört, bestenfalls, auch unser Wissen um unsere Informationslücken. Diesen Bereich des uns Unbekannten wird es immer geben; das gehört zum Grundrisiko – heute vielleicht mehr denn je. Doch wichtig ist, sich dessen bewusst zu sein – auch und gerade als Experte! Und wichtig ist natürlich zweitens, ihn möglichst klein zu halten.

Vom Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick habe ich zwei Sätze in Erinnerung, die zu diesem Thema passen. Erstens seine Bemerkung: Wer als Werkzeug nur einen *Hammer* hat, sieht in jedem Problem einen *Nagel*. Und zweitens die Geschichte mit dem Betrunkenen im Licht: Es ist stockfinstere Nacht. Einzig eine Straßenlaterne erhellt das Dunkel, und unter der Laterne sucht ein Betrunkenener nach seinem Hausschlüssel. Ein Polizist kommt vorbei und fragt: »Kann ich helfen?«. Der Betrunkene blickt auf: »Ich suche meinen Haustürschlüssel – ich muss ihn verloren haben«. Der Polizist hilft ihm bei der Suche. Als beide eine ganze Weile auf dem Boden herumgekrochen sind, fragt der Polizist: »Sind Sie sicher, dass sie den Schlüssel hier verloren haben?« Der Mann blickt auf: »Nein, nicht hier. Aber hier ist einfach mehr Licht.« (Watzlawick 1995, 27 f.)

Diese Gefahr besteht gerade, wenn wir uns »gut aufgestellt« glauben. Wenn wir Experten sind, randvoll mit Erfahrungswissen, informiert, bewandert. Dann sind wir die Fachleute mit dem Hammer, und jedes Problem identifizieren wir als Nagel. Dann liegt genau dort, wo wir uns gut auskennen – unter der Laterne – fraglos auch für jedes Problem die Lösung.

In der Psychologie wurde vor einiger Zeit etwas entdeckt, das dieses »Laternen-Phänomen« wissenschaftlich beleuchtet: der »Dunning-Kruger«-Effekt. Danach geht Inkompetenz sozusagen einher mit Selbstüberschätzung – und vice versa nehmen Menschen die Grenzen des eigenen Wissens auf einem Gebiet in dem Maße klarer wahr, wie sie ihre Kompetenz auf dem jeweiligen Gebiet erweitern (Kruger et al. 1999). »Wenn jemand inkompetent ist, dann kann er nicht wissen, dass er inkompetent ist. [...] Die Fähigkeiten, die man braucht, um eine richtige Lösung zu finden, [sind] genau jene Fähigkeiten, die man braucht, um eine Lösung als richtig zu erkennen« (Morris 2010).

Über den eigenen Kenntnisstand und dessen Grenzen Klarheit zu gewinnen, heißt: Fragen zu stellen, sich selbst und anderen. Eine gewisse Portion »Anfängergeist« ist dazu manchmal gut, für tatsächliche Anfänger ebenso wie für Experten – im Beruflichen wie im Privaten. Fragen stellen – sich selbst und anderen: gute, geeignete Fragen. Denn die Welt von Neuem erschließt sich insbesondere durch geeignete Fragen. Wer keine Frage mehr im Kontext der eigenen Probleme hat, der hat entweder kein Problem oder es bereits vollständig durchdrungen. Doch das Fragenstellen an sich ist in digitalen Zeiten zu einer ganz eigenen Herausforderung geworden. Denn wir sind es nicht (mehr) gewohnt. Mehr noch: Wir gewöhnen es uns ab. Wir sind so sehr von einer vor Antworten auf (von uns) nicht gestellte Fragen strotzenden Umwelt vernebelt, dass wir die Mühe einer klugen Frage kaum mehr bereitwillig auf uns nehmen – im persönlichen Gespräch wie auch in unseren Wissensdomänen. Geeignete Fragen zu stellen meint: sich nicht mit oberflächlichen Erklärungen zufrieden zu geben. Sich die richtigen Antwortgeber auszusuchen: Gesprächspartner, die sich wirklich auf das jeweilige Problem einlassen können. Fragen zu stellen heißt nicht unbedingt, die nächstgelegene Internet-Suchmaschine anzuwerfen, um sich von Informationslawinen überrollen zu lassen. Vielmehr geht es beim Fragenstellen auch um eine diskursive Wissens- und Antwortverhandlung, um Diskussion, Argumentation und auch ein Akzeptieren von Mehrdeutigkeiten, die möglicherweise zunächst einer ganz grundsätzlichen (Begriffs-)

Klärung bedürfen. Zudem geht Fragenstellen gerade im digitalen Raum mit dem Bedarf einher, Informationsfilter zu generieren – und zwar in erster Linie eigene, *kognitive* Filter, die nicht unbedingt identisch mit den etwa seitens einer Suchmaschine generierten sind. Und dann gilt: Schau genau hin – auch wenn dein Suchfeld nicht im Laternenlicht, sondern eher im Dunklen liegt. Das mag anstrengend sein. Doch wir wissen: »Kognitive Prozesse erfordern Aufwand und werden als anstrengend erlebt. Je mehr kognitive Ressourcen genutzt werden, umso mehr Aufwand ist nötig« (Pfister 2017, 26).

Doch es lohnt sich. Denn nur auf diese Weise findet sich tatsächlich das Gesuchte: Bausteine für ein solides Fundament der eigenen Entscheidung.

3.5 Prinzip 5: Nutze Rationalität, Agilität und Intuition – als Dreiklang!

»Die Einführung geeigneter Abstraktionen ist unsere einzige mentale Hilfe, um Komplexität zu organisieren und zu meistern.«

Edsger W. Dijkstra (1930–2002), Programmier-Altmeister

Rationalität: kühl und unnahbar

Rationalität ist als Begriff im Kontext der Entscheidungsfindung zwar oft genutzt – aber ebenso schwierig zu definieren. So lassen sich alleine sechs Stoßrichtungen für Rationalität unterscheiden: subjektiv und objektiv rationale Entscheidungen, bewusst oder unbewusst rationale sowie organisational oder persönlich rationale Entscheidungen. In diesem Prinzip geht es allerdings schlicht um eine prozedurale Rationalität, wonach der Entscheidungsträger den Entscheidungsprozess bewusst in einer rationalen Art und Weise vollzieht (Göbel 2014, 38).

Bislang haben wir schon die eigene Entscheidung zur Entscheidung – als Griff zur Verantwortlichkeit – betrachtet. Wir haben das Entscheidungsproblem – als Differenz zwischen Soll- und Istzustand – eingeordnet und dabei den eigenen Kosmos aus Präferenzen, Motiven, Wünschen, Werten – nicht zuletzt den Selbstwert in den Blick genommen. Dazu haben wir zuletzt die Prämissen betrachtet und damit im Grunde alles, was zu Entscheidungsbeginn vorliegt: Informationen, Optionen, Bedingungen. Doch wie steht es nun um den eigentlichen Entscheidungsprozess? Das Verrechnen, Berechnen – in gewisser Hinsicht: den eigentlichen Entscheidungsalgorithmus?

Als Informatiker kommt mir, wenn ich darüber nachdenke, gelegentlich ein Gedanke: Es müsste doch eine Art von Musterprozess geben – auf sämtliche Entscheidungssituationen anwendbar und zweifelsfrei zu einer klugen Entscheidung führend. Mathematik, als »Muttersprache« der Informatik, ist logisch und auf ihre Art tatsächlich unfehlbar. Und wenn es eine Möglichkeit gibt, ein Maximum an Rationalität in eine Entscheidung einfließen zu lassen, dann dürfte die Mathematik, der algorithmische Weg, wohl der Königsweg sein. Also: ein Programm, bei dem man Eingabefelder hat für die einzelnen Parameter, und das dann unter Abwägung aller Gesichtspunkte die richtige und kluge Entscheidung – Lösung – präsentiert. Vielleicht auch eine Aussicht, die Ihnen, lieber Leser, sehr attraktiv und wünschenswert erscheint.

Nun, Programme, die zumindest etwas in diese Richtung verheißen, gibt es – und damit meine ich ausdrücklich nicht Google. Zwar scheint mancher Zeitgenosse diese von vielen präferierte Suchmaschine für eine »Entscheidungsmaschine« zu halten, doch sie ist es nicht. Denn anders sind entsprechen populäre Suchanfragen wohl kaum erklärbar: So war 2017 »Welche Partei soll ich wählen?« eine der am häufigsten bei Google Deutschland eingegangenen Anfragen, dicht gefolgt von Fragen wie: »Was soll ich machen?«, »Was soll ich morgen kochen?«, »Was soll ich anziehen?«, »Woran merke ich, dass er mich noch liebt?« – im Ergebnis für die (An-)Fragenden: ein Surfen auf den Erfahrungswerten anderer.

»Menschen fragen Google alles. Sie schaffen damit, wie der Suchmaschinenexperte John Battelle es nennt, eine gigantische ›Datenbank der Absichten‹ – eine Informationsgoldmine – von nie dagewesenem Ausmaß. Was will die Welt? Ein Unternehmen, das diese Frage beantworten kann, hat Zugang zum Kern der menschlichen Kultur« (Glaser 2013, 283).

Nein. Wenn ich von einem Musterprozess träume, meine ich nicht Google. Und ich meine auch nicht, was im Google-Store an verheißungsvollen Apps verfügbar ist, wie beispielsweise die App »WhatsDo«. Dabei handelt es sich um eine »mit einem mathematischen Algorithmus unterstützte Entscheidungs-Hilfe für Smartphones«. Auf der Webseite des Anbieters heißt es dazu: »[...] WhatsDo unterstützt bei allen beliebigen Entscheidungen, Bewertungen und Vergleichen im privaten und beruflichen Umfeld. [...] WhatsDo bewertet beziehungsweise vergleicht verschiedene Varianten bestmöglich. Die Rangfolge der Varianten wird in Form eines Diagramms dargestellt. Zusätzlich wird gezeigt, wie wichtig für dich die einzelnen Kriterien im Vergleich zueinander sind.« Ähnliche Entscheidungshelfer wie WhatsDo werden insbesondere in massentauglichen Magazinen, Zeitschriften und Zeitungen immer wieder einer Vorstellung und Bewertung unterzogen und regen dabei auch die Fantasie der Redakteure an: »Apps wie ›Choicemap‹, ›The Decision App‹, ›WhatsDo‹ oder ›Decision Crafting‹ machen Entscheidungen nach eigenen Angaben transparenter und nachvollziehbarer. Etwa indem man Entscheidungsfaktoren in Kategorien wie Wichtigkeit und Dringlichkeit sortiert. Auf dieser Grundlage ermittelt in den meisten Fällen ein Algorithmus die beste Entscheidung für den User. Bei ›The Decision App‹ können auch Freunde mitdiskutieren. [...] Viele [Nutzer] sind ganz entzückt von den Apps, am liebsten ist ihnen ›WhatsDo‹: Mit 4,9 von fünf Sternen ist das der Testsieger. Eine begeisterte Nutzerin schreibt: ›Suuuuper coole nützliche App ... hat mir schon so einige Entscheidungen erleichtert.‹ Glückwunsch!« (Weisensel 2017). Doch allen Medien-Hypes und Nutzer-Lobes zum Trotz: Die Leistung digitaler Entscheidungs-Apps sollte in dieselbe Rubrik sortiert werden, in der sich außerdem Münze werfen, Pendel schwingen, Weglaufen, Coach holen und Mama fragen befinden.

Wenn ich aber von einem Musterprozess träume, meine ich streng genommen etwas anderes: die eigene gedankliche Arbeit. Mich interessiert nicht das Deskillung, die *Entfähigkeit*, sondern die *Befähigung*, die Selbstermächtigung.

Selbstermächtigung statt Deskillung

Das Delegieren und Auslagern eigenen Tuns in Informationssysteme und Computertechnologie kann zu einem Anwender-Deskillung führen: einem Kompetenzschwund. Arbeitsmarktrelevant wird das beispielsweise dort, wo dann qualifizierte durch weniger qualifizierte Mitarbeiter ersetzbar sind. Für kognitiv-abstraktive Fähigkeiten ist dieser Sachverhalt unter anderem thematisierbar an der schulischen Einführung des Taschenrechners in den 1970er-Jahren. Während beim zuvor genutzten Rechenschieber die Zwischenschritte laufend mit dem gesunden Menschenverstand auf Plausibilität abgeprüft wurden, macht der Taschenrechner diese Prüfung und Nachverfolgung überflüssig und sie wurde ad acta gelegt (Evans 2013, 27). Eine zu bedauernde Praxis, die Teenager-Eltern am eigenen Nachwuchs sehr gut beobachten können. Für die Rechen-Befähigung kann das allerdings kontraproduktiv sein: Der Einführung des Taschenrechners in den Schulunterricht geht, wenn sie sinnvoll sein soll, Erwerb und Schulung eines gewissen Weitblicks und einer Einordnungs- wie auch Bewertungskompetenz aufseiten des Kindes voraus – sodass das Kind nicht mehr blind auf die Zahlen vertraut, sondern sich – vor der Zuhilfenahme des Rechners – eine Vorstellung vom erwartbaren Ergebnisraum macht. Nur auf diese Weise sind beispielsweise Dezimalkommaverschiebungen schnell aufzudecken. Dazu Timm Grams, Professor für Elektro- und Informationstechnik: »Die folgende Geschichte aus einer höheren Schule markiert so etwas wie den Endpunkt der Entwicklung. Ein Schüler weigert sich, die Integralrechnung zu lernen. Seine Begründung: Auf meinem Taschenrechner gibt es das Integralzeichen« (Grams 2006, 2).

In vielen Bereichen sind wir mittlerweile im Deskillung angekommen. Das gilt für ganz praktische Fähigkeiten, was richtig deutlich wird, wenn man die Angebote an Reskilling – Wiederbefähigung, Wiedererwerb von Fertigkeiten – betrachtet. Nachhaltigkeitsbewegungen offerieren als Unterricht in offenbar ausgestorbenen Kompetenzen beispielsweise: Fahrrad flicken oder Knopfannähen. Deskillung geht indes weit über diesen Bereich hinaus: in Kernzonen des Kognitiven, in Entwicklungszonen unseres Verstandes. Wir haben so viel schon auf informationstechnologische Systeme – PCs, Smartphones, Navigationsgeräte – übertragen. Wir haben uns auf diese Weise in einigen Bereichen bereits eine Welt geschaffen, die jenseits unseres individuellen Verstehens liegt – können die Frage nach dem Warum nicht mehr selbst beantworten. Und Fachleute diskutieren nicht mehr über Daten, sondern darüber, was die Computer auf Basis von Daten vorhersagen.

So kann, wie Timothy Hoff zeigt, die IT-Unterstützung von Hausärzten bei der Erfassung diagnostischer Erkenntnisse über ihre Patienten zu einer Dequalifizierungserscheinung führen. Durch die Nutzung standardisierter Textbausteine in ihren Befunden – inzwischen auch in Deutschland gang und gäbe – werden die gewonnenen Erkenntnisse über Patienten reduziert und es wird eine informierte Entscheidung zu Diagnose und Behandlung erschwert. Es entstehen lediglich (teil-)geklonte Texte über Patienten, die individuelle diagnostische Feinheiten eliminieren und die Qualität der Befunde im Vergleich zur Handarbeit reduzieren. Die einzig positiven Folgen dieser Automatisierung werden bei den (indirekt daraus entstehenden) Arztrechnungen sichtbar, da die Verknüpfung von Befund, Behandlung und Abrechnungsschlüssel standardisiert werden kann. (Hoff 2011)

Der britische Philosoph Alfred North Whitehead vertrat schon vor mehr als zweihundert Jahren die Meinung, dass unsere Wirtschaft und Gesellschaft sich insbesondere dadurch weiterentwickelt, indem sie die Zahl der wichtigen Operationen, die ohne Denken ausgeführt werden können, erhöht. So forderte er, dass das eigene Denken immer mehr von Routine-

aufgaben entlastet werden sollte, um Geisteskraft für komplexe, kreative und neuartige Gedanken zu haben (Whitehead 1777). Damals bezog sich seine Argumentation zwar auf den von ihm forcierten vermehrten Einsatz mathematischer Symbole, aber sie lässt sich mühelos auch auf die gegenwärtige Debatte anwenden.

Die eigene Entscheidung bedarf jedoch des geschulten Urteilsvermögens – und schult es wiederum ihrerseits. Dazu gehört, etwa mit Blick auf statistische Ergebnisse, beispielsweise hinreichend Kenntnis und Fertigkeit, um sich gegen Fehler wie die Missachtung der Konjunktionsregel zu wappnen – oder auch die Vertrautheit mit den Base Rates, inklusive automatisch vorgenommener Prüfung. Oder auch die Vertrautheit mit dem Unterschied zwischen absoluten und relativen Häufigkeiten – inklusive Prüfung. Nicht die Oberflächenkompetenz hilft dabei, im Gegenteil: Von grafischen Darstellungseffekten sollte man sich nicht blenden lassen; durchschaut werden will die logische Struktur einer Frage- oder Problemstellung (Martin 2012).

Lassen Sie mich kurz – nur stichwortartig – versammeln, was die eigene gedankliche Entscheidungsarbeit ganz generell unter anderem beinhalten kann:

- Vorschaltung von Brainstorming, beispielsweise als Out-of-the-box-Denken,
- intuitiv-imaginatives Denken,
- Ausarbeitung von Wahlmöglichkeiten, von Optionen,
- Klärung sämtlicher Prämissen – Optionen, Rahmenbedingungen, Informationen,
- Problembeschreibung, erschöpfend und pointiert,
- planvolles Denken, Realitätsabschätzung,
- realistische Einschätzung notwendiger Ressourcen – persönlicher Energieeinsatz, Zeit, Kosten, Personal,
- Auslotung von Hindernissen und Widerständen, und auch hier: Auslotung von Alternativen der Überwindung,



***Probleme demontiert, wer
abstrahiert.***



- logisch-analytisches Denken,
- schlussfolgerndes Denken,
- folgenabschätzendes Denken,
- evaluierendes Denken, Feststellung und Bewertung der Vor- und Nachteile jeder Option,
- kompetitives Denken, Vergleich: Welche Option brächte das beste Ergebnis?

Komplexität beherrschen: Abstraktion und Zerlegung

Das erste Ausschlaggebende, was jeder von uns von der Informatik übernehmen kann, ist der Blick auf Sachverhalte, Probleme und Fragen. Abstraktion bedeutet: zu entscheiden, was an diesem Sachverhalt aus einem bestimmten Blickwinkel, einem bestimmten Interesse heraus wesentlich, relevant ist.

Abstraktion ist beispielsweise, wenn es gelingt, ein Problem – einen Unterschied zwischen Soll- und Istzustand – pointiert wiederzugeben, in einem kurzen Text, und im Endeffekt vielleicht gar in nur einem einzigen Satz. Nehmen wir an, der Sachverhalt, um den es geht, ist: Jemand sieht sich zu einer ihm höchst unangenehmen Arbeit, einer Strafarbeit, verpflichtet. Man kann diesen Sachverhalt beispielsweise unabstrahiert – anschaulich, ausführlich, kleinteilig – referieren. Es folgt eine exemplarische, berühmte – und aus informatischer Sicht: langatmige – prosaische Fassung, in 1:1-Wiedergabe:

»Der Sonnabend Morgen tagte, die ganze sommerliche Welt draußen war sonnig und klar, sprudelnd von Leben und Bewegung. In jedem Herzen schien's zu klingen und zu singen, und wenn das Herz jung war, trat der Klang unversehens auf die Lippen. Freude und Lust malte sich in jedem Antlitz, jeder Schritt war beflügelt. Die Akazien blühten und erfüllten mit ihrem köstlichen Duft rings alle Lüfte.

Tom erschien auf der Bildfläche mit einem Eimer voll Tünche und einem langstieligen Pinsel. Er stand vor dem Zaun, besah sich das zukünftige Feld seiner Tätigkeit und es war ihm, als schwände mit einem Schlage alle Freude aus der Natur. Eine tiefe Schwermut bemächtigte sich seines ahnungsvollen Geistes. Dreißig Meter lang und neun Fuß hoch war der unglückliche Zaun! Das Leben schien ihm öde, das Dasein eine Last. Seufzend tauchte er den Pinsel ein und fuhr damit über die oberste Planke, wiederholte das Manöver einmal und noch einmal. Dann verglich er die unbedeutende übertünchte Strecke mit der Riesenausdehnung des noch ungetünchten Zaunes und ließ sich entmutigt auf ein paar knorrigen Baumwurzeln nieder. Jim, der kleine Nigger, trat singend und springend aus dem Hoftor mit einem Holzeimer in der Hand. Wasser an der Dorfpumpe holen zu müssen, war Tom bis jetzt immer gründlich verhaßt gewesen, in diesem Augenblick dünkte es ihn die höchste Wonne. [...]

Ruft also Tom: ›Hör', Jim, ich will das Wasser holen, streich' du hier ein bißchen an.‹

Jim schüttelte den Dickkopf und sagte: ›Nix das können, junge Herr Tom, alte Tante sagen, Jim sollen nix tun andres als Wasser holen, sollen ja nix anstreichen. Sie sagen, junge Herr Tom wohl werden fragen Jim, ob er wollen anstreichen, aber er nix sollen es tun – ja nix sollen es tun.‹

›Ach was, Jim, laß dir nichts weismachen, so redet sie immer. Her mit dem Eimer, ich bin gleich wieder da. Sie merkt's noch gar nicht.‹

›Jim sein so bange, er's nix wollen tun. Alte Tante sagen, sie ihm reißen Kopf ab, wenn er's tun.‹

›Sie! O Herr Jemine, die kann ja gar niemand ordentlich durchhauen, – die fährt einem ja nur mit der Hand über den Kopf, als ob sie streicheln wollte, und ich möcht' wissen, wer sich daraus was macht. Ja, schwatzen tut sie von durchhauen und allem, aber schwatzen tut nicht weh, – das heißt, solange sie nicht weint dazu. Jim, da, ich schenk dir auch 'ne große Murrel, – da und noch 'nen Gummi dazu!‹

Jim schwankte. ›'nen Gummi, Jim, und was für ein Stück, sieh mal her!‹

»O, du meine alles! Sein das prachtvoll Stück Gummi. Aber, junge Herr Tom, Jim sein so ganz furchtbar bange vor alte Tante!

Jim aber war auch nur ein schwacher Mensch, – diese Versuchung erwies sich als zu stark für ihn. Er stellte seinen Eimer hin und streckte die Hand nach dem verlockenden Gummi aus. Im nächsten Moment flog er jedoch, laut aufheulend, samt seinem Eimer die Straße hinunter, Tom tünchte mit Todesverachtung drauflos und Tante Polly zog sich stolz vom Schlachtfeld zurück, Pantoffel in der Hand, Triumph im Auge.

Toms Eifer hielt nicht lange an. Ihm fiel all das Schöne ein, das er für diesen Tag geplant, und sein Kummer wuchs immer mehr. Bald würden sie vorüber schwärmen, die glücklichen Jungen, die heute frei waren, auf die Berge, in den Wald, zum Fluß, überall hin, wo's schön und herrlich war. Und wie würden sie ihn höhnen und auslachen und verspotten, daß er dableiben und arbeiten mußte, – schon der Gedanke allein brannte ihn wie Feuer. Er leerte seine Taschen und musterte seine weltlichen Güter, – alte Federn, Glas- und Steinkugeln, Marken und sonst allerlei Kram. Da war wohl genug, um sich dafür einen Arbeitstausch zu verschaffen, aber keineswegs genug, um sich auch nur eine knappe halbe Stunde voller Freiheit zu erkaufen. Seufzend wanderten die beschränkten Mittel wieder in die Tasche zurück und Tom mußte wohl oder übel die Idee fahren lassen, einen oder den andern der Jungen zur Beihilfe zu bestechen. In diesem dunkeln, hoffnungslosen Moment kam ihm eine Eingebung! Eine große, eine herrliche Eingebung! Er nahm seinen Pinsel wieder auf und machte sich still und emsig an die Arbeit. Da tauchte Ben Rogers in der Entfernung auf, Ben Rogers, dessen Spott er von allen gerade am meisten gefürchtet hatte. Ben's Gang, als er so daherkam, war ein springender, hüpfender kurzer Trab, Beweis genug, daß sein Herz leicht und seine Erwartungen hochgespannt waren. Er biß lustig in einen Apfel und ließ dazu in kurzen Zwischenpausen ein langes, melodisches Geheul ertönen, dem allemal ein tiefes gezogenes ding-dong-dang, ding-dong-dang folgte. Er stellte nämlich einen Dampfer vor. Als er sich Tom näherte, gab er Halbdampf, hielt sich in der Mitte der Straße, wandte sich stark nach Steuerbord und glitt drauf in stolzem Bogen dem Ufer zu, mit allem Aufwand von Pomp und Umständlichkeit, denn er stellte nichts Geringeres vor als den

»Großen Missouri« mit neun Fuß Tiefgang. Er war Schiff, Kapitän, Mannschaft, Dampfmaschine, Glocke, alles in allem, stand also auf seiner eigenen Schiffsbrücke, erteilte Befehle und führte sie aus.

›Halt, stoppen! Klinge-linge-ling.« Der Hauptweg war zu Ende und der Dampfer wandte sich langsam dem Seitenweg zu. ›Wenden! Klingelingeling!« Steif ließ er die Arme an den Seiten niederfallen. ›Wenden, Steuerbord! Klingelingeling! Tschu! tsch-tschu-u-tschu!«

Nun beschrieb der rechte Arm große Kreise, denn er stellte ein vierzig Fuß großes Rad vor. ›Zurück, Backbord! Klingelingeling! Tschu-tsch-tschu-u-sch!« Der linke Arm begann nun Kreise zu beschreiben. ›Steuerbord stoppen! Lustig, Jungens! Anker auf – nieder! Klingeling! Tsch-tschuu-tschtu! Los! Maschine stoppen! He, Sie da! Scht-sch-tscht!« (Ausströmen des Dampfes.)

Tom tünchte währenddessen und ließ den Dampfer Dampfer sein, Ben starrte ihn einen Augenblick an und grinste dann:

›Hi-hi! Festgenagelt – äh?«

Keine Antwort, Tom schien seinen letzten Strich mit dem Auge eines Künstlers zu prüfen, dann fuhr er zart mit dem Pinsel noch einmal drüber und übersah das Resultat in derselben kritischen Weise wie zuvor. Ben marschierte nun neben ihm auf. Toms Mund wässerte nach dem Apfel, er hielt sich aber tapfer an die Arbeit. Sagt Ben:

›Hallo, alter Junge, Strafarbeit, ja?«

›Ach, du bist's, Ben, ich hab' gar nicht aufgepaßt!«

›Hör du, ich geh schwimmen, willst du vielleicht mit? Aber gelt, du arbeitst lieber, natürlich, du bleibst viel lieber da, gelt?«

Tom maß ihn erstaunt von oben bis unten.

›Was nennst du eigentlich arbeiten?«

›W-was? Ist das keine Arbeit?«

Tom tauchte seinen Pinsel wieder ein und bemerkte gleichgültig:

›Vielleicht – vielleicht auch nicht! Ich weiß nur soviel, daß das dem Tom Sawyer paßt.«

›Na, du willst mir doch nicht weismachen, daß du's zum Vergnügen tust?«
Der Pinsel strich und strich.

›Zum Vergnügen? Na, seh' nicht ein, warum nicht. Kann unsereiner denn alle Tag 'nen Zaun anstreichen?‹

Das warf nun ein neues Licht auf die Sache. Ben überlegte und knupperte an seinem Apfel. Tom fuhr sachte mit seinem Pinsel hin und her, trat dann zurück, um die Wirkung zu prüfen, besserte hier und da noch etwas nach, prüfte wieder, alles ohne sich im geringsten um Ben zu kümmern. Dieser verfolgte jede Bewegung, eifriger und eifriger mit steigendem Interesse. Sagt er plötzlich:

›Du, Tom, laß mich ein bißchen streichen!‹ Tom überlegte, schien nachgeben zu wollen, gab aber diese Absicht wieder auf: ›Nein, nein, das würde nicht gehen, Ben, wahrhaftig nicht. Weißt du, Tante Polly nimmt's besonders genau mit diesem Zaun, so dicht bei der Straße, siehst du. Ja, wenn's irgendwo dahinten wär', da lag nichts dran, – mir nicht und ihr nicht – so aber! Ja, sie nimmt's ganz ungeheuer genau mit diesem Zaun, der muß ganz besonders vorsichtig gestrichen werden, – einer von hundert Jungen vielleicht, oder noch weniger, kann's so machen, wie's gemacht werden muß.‹

›Nein, wirklich? Na, komm, Tom, laß mich's probieren, nur ein ganz klein bißchen. Ich ließ dich auch dran, Tom, wenn ich's zu tun hätte!‹

›Ben, wahrhaftig, ich tät's ja gern, aber Tante Polly – Jim hat's tun wollen und Sid, aber die haben's beide nicht gedurft. Siehst du nicht, wie ich in der Klemme stecke? Wenn du nun anstreichst und 's passiert was und der Zaun ist verdorben, dann –‹

›Ach, Unsinn, ich will's schon rechtmachen. Na, gib her, – wart', du kriegst auch den Rest von meinem Apfel; 's ist freilich nur noch der Butzen, aber etwas Fleisch sitzt doch noch drum.‹

›Na, denn los! Nein, Ben, doch nicht, ich hab' Angst, du –‹

›Da hast du noch 'nen ganzen Apfel dazu!‹ Tom gab nun den Pinsel ab. Widerstreben im Antlitz, Freude im Herzen. Und während der frühere Dampf »Großer Missouri« im Schweiß seines Angesichts drauflos strich, saß der zurückgetretene Künstler auf einem Fäßchen im Schatten dicht dabei, baumelte mit den Beinen, verschlang seinen Apfel und brütete über dem Gedanken, wie er noch mehr Opfer in sein Netz zöge. An Material dazu war kein Mangel. Jungen kamen in Menge vorüber. Sie kamen, um zu spotten und blieben,

um zu tünchen! Als Ben müde war, hatte Tom schon Kontrakt gemacht mit Billy Fischer, der ihm einen fast neuen, nur wenig geflickten Drachen bot. Dann trat Johnny Miller gegen eine tote Ratte ein, die an einer Schnur zum Hin- und Herschwingen befestigt war und so weiter und so weiter, Stunde um Stunde. Und als der Nachmittag zur Hälfte verstrichen, war aus Tom, dem mit Armut geschlagenen Jungen mit leeren Taschen und leeren Händen, ein im Reichtum förmlich schwelgender Glücklicher geworden. Er besaß außer den Dingen, die ich oben angeführt, noch zwölf Steinkugeln, eine freilich schon etwas stark beschädigte Mundharmonika, ein Stück blaues Glas, um die Welt dadurch zu betrachten, ein halbes Blasrohr, einen alten Schlüssel und nichts damit aufzuschließen, ein Stück Kreide, einen halb zerbrochenen Glasstöpsel von einer Wasserflasche, einen Bleisoldaten, ein Stück Seil, sechs Zündhütchen, ein junges Kätzchen mit nur einem Auge, einen alten messingnen Türgriff, ein Hundehalsband ohne Hund, eine Messerklinge, vier Orangenschalen und ein altes, wackeliges Stück Fensterrahmen. Dazu war er lustig und guter Dinge, brauchte sich gar nicht weiter anzustrengen die ganze Zeit über und hatte mehr Gesellschaft beinahe, als ihm lieb war. Der Zaun wurde nicht weniger als dreimal vollständig überpinselt, und wenn die Tünche im Eimer nicht ausgegangen wäre, hätte er zum Schluß noch jeden einzelnen Jungen des Dorfes bankrott gemacht» (Twain 2016, 13 ff.).

Soweit Mark Twains Wiedergabe eines Problems – mitsamt Lösung. Nun war Mark Twain Schriftsteller, und seine poetische Prosa ist vielfach der pure Genuss. Eben: Literatur. Wir wissen alle: Eine ganz normale erschöpfende Problemschilderung im Alltag zeichnet sich demgegenüber nicht unbedingt durch Anschaulichkeit und Unterhaltungswert aus. Sondern normalerweise sind die ausführlichen Versionen von Problemfassungen langatmig, umständlich, formlos. »Komm doch mal auf den Punkt!«, ist eine nicht seltene Reaktion auf eine solche Problemschilderung.

»Auf den Punkt zu kommen«, genau das ist Abstraktion: Das Wesentliche, das Relevante an einem Sachverhalt zu erkennen – das Typische daran zu identifizieren. Denn das ermöglicht es, die Verbindung zu anderen Sach-

verhalten herzustellen. Das Typische ist das, was wir wiedererkennen: die Ähnlichkeit zwischen Sachverhalten, zwischen Problemstellungen – das, was sie unter einem bestimmten Blickwinkel gemeinsam haben – das Muster. »Ich erkenne das Muster«, sagen wir beispielsweise, wenn wir das Charakteristische an einer Handlungssequenz begreifen. Hier setzt kognitives Lernen und, wissenschaftlich betrachtet, abstraktive Begriffsbildung an: beim gedanklichen Verbinden, Verschränken beziehungsweise Transfer von identifizierten Charakteristika. Hier gründet, anders gesagt, die menschliche Ratio.

Der Duden bringt die Bedeutungen von »Abstraktion« auf den Punkt: »Abstraktion – 1. a) Begriffsbildung; b) Verallgemeinerung; c) Begriff. 2. (Stilk.) auf zufällige Einzelheiten verzichtende, begrifflich zusammengefasste Darstellung« (Duden 2001, 21). Jedweder Sachverhalt in der Welt, jedwedes Objekt, wird in der Informatik abstrahiert – man spricht hier auch von: repräsentiert oder symbolisiert.

Algorithmisches, informatisches Denken beginnt mit der Abstraktion. Und es geht weiter über die *Zerlegung*. Ein Handlungsablauf beispielsweise wird zerlegt in Einzelschritte. Diese Zerlegung ist also etwas anderes als schlichtes Demolieren; sie ist vielmehr Strukturierung. Wenn ich algorithmisch denke, denke ich strukturiert – das heißt, unter Leitfragen wie: Wenn ich diesen ersten Schritt mache, welcher könnte folgen?

Informatisch-algorithmisch Denken bedeutet auch ein Denken in Strukturen. Sie könnten einen Informatiker etwa fragen: Was ist eine Sequenz? Was ist eine Verzweigung, was ist ein Zyklus? Eine Sequenz bedeutet, ich arbeite Befehle systematisch ab, von oben nach unten, Zeile für Zeile. Eine Verzweigung bedeutet, ich kann eine Auswahl treffen in jedweder Form. Und ein Zyklus bedeutet eine Schleife, eine Wiederholung, unter entsprechenden Bedingungen.

Zu denken wie ein Informatiker, heißt auch: um Alternativen zu wissen, beispielsweise was Denkansatz oder Vorgehen angeht. Rekursion, Iteration, serielle oder Parallelverarbeitung – und Modularisierung: Komplexe Aufgaben werden in Teilaufgaben zerlegt und die Lösungen anschließend wieder zusammengeführt. Das ist nicht nur hinsichtlich der Aufgabenaufteilung interessant, sondern auch wegen des Zugewinns an Optionen in der Lösungsfindung. Dadurch kann etwa einem komplexen System auch vertraut werden, ohne es im Detail zu verstehen. Informatisches Denken bedeutet ferner, darum zu wissen, wie hilfreich ein Perspektivenwechsel sein kann: sowohl hinsichtlich der Problemdarstellung als auch hinsichtlich der Lösungsalternativen.

Die Kunst des Weglassens

Informatisch betrachtet, resultiert eine Entscheidung also aus Abstraktionsschritten: der Zerlegung des Entscheidungsproblems und seiner Rückführung auf wesentliche Bestandteile. Auf eine Identifikation von Kausalitäten, die Formulierung geeigneter Fragen, ein Entwerfen von Wenn-dann-Schleifen, Alternativszenarien und Zukunftsszenarien. Gerade bei komplizierten, insbesondere aber bei komplexen Problemen: Abstraktion in Entscheidungssituationen bedeutet zunächst, eine Entscheidungsfrage auf ihr Grundgerüst herunterzubrechen, auf ihr Wesentliches zurückzuführen, unter Befreiung von Irrelevantem. Sodann wird durch Zerlegung, Aufgliederung des Grundgerüsts versucht, eine oder mehrere Antworten beziehungsweise Lösungen zu formulieren. Diese systematisch – Schritt für Schritt – durchzuspielen und auf die ursprüngliche Frage rückzubeziehen, das ist eine Herangehensweise mit dem Handwerkszeug des informatischen Denkens.

Jeder Schritt einer Entscheidungsfindung oder Problemlösung hat Konsequenzen. Sie abzusehen – gedanklich und auch intuitiv durchzuspielen – bedeutet, informatisch gesagt: schrittweise mögliche Zukünfte zu skizzieren, gegebenenfalls zu verwerfen. Mit jedem Schritt werden Türen geschlossen – auch Hintertüren. Und es öffnen sich andere, neue Türen.

Als ein Beispiel für die Kunst des Fortlassens lässt sich – wieder einmal – unser Weltklima heranziehen: Schauen wir uns die Wechselwirkungen der klimatischen Verhältnisse auf der Welt an, dann scheinen wir vor den Fragen möglicher Einflussnahme kapitulieren zu müssen. Widmen wir uns diesem Problem per Abstraktion und Zerlegung, wird in einem ersten Schritt zumindest ein essenzieller Aspekt gut fassbar: dass es im Wesentlichen nur vier Faktoren sind, die das Weltklima während der Erdgeschichte wirklich fundamental verändert haben: Sonnenaktivität, Vulkantätigkeit, Strömungen in den Ozeanen und der CO₂-Ausstoß – möglicherweise, da ist die Forschung noch unsicher, auch die Wolken und Aerosole, Staubpartikel (Weibel 2014, 13). Von all dem ist durch uns Menschen indes nur *ein* Faktor direkt beeinflussbar: der CO₂-Ausstoß – weshalb wir eigentlich recht genau wissen (können), wo der Hebel anzusetzen ist. Das effektive komplexe Problem namens Klimawandel bleibt damit selbstverständlich noch unangegangen: eine Reduktion des CO₂-Ausstoßes. Hier sowohl konkrete als auch konsensuelle Problemdiagnosen und -lösungen zu finden, wäre eine tatsächlich weltweite Aufgabe – und auf Entscheiderseite sitzt im Grundsatz die gesamte Weltgemeinschaft »am Hebel«, eine ungeheure Vielfalt an politischen, ökonomischen, ökologischen, weltanschaulichen und sonstigen Interessengruppen – konfrontiert mit einer Sachlage, für die das gelegentlich inflationär gebrauchte Wort »Komplexität« wirklich einmal zutrifft. Man erkennt: Das ursprünglich als komplex betrachtete Problem des Klimawandels konnte durch geeignete Methodik in eine Lösungsrichtung weitergeführt werden. Doch eine Problemlösung zieht – insbesondere in komplexen Problemfeldern – eine neue Problemstellung nach sich. Und auch das klingt: Möglicherweise aus dem eigenen, ganz privaten Erleben auch bereits bekannt.

Indes – wie gesagt: Selbst in einer komplexen Situation gibt es häufig einige wenige Variablen, die einen überdurchschnittlich hohen Einfluss auf das Problem haben. Schön hat dies der englische Philosoph Wilhelm von Ockham mit der Metapher vom Rasiermesser – »Ockhams razor« – auf den Punkt gebracht: die Regel der Einfachheit, der Sparsamkeit. Beschränke

dich auf das Nötigste. Schneide alles Überflüssige weg. Allerdings gilt es bei der Anwendung dieses Prinzips auch im Blick zu behalten: Denken ist anstrengend, und Anstrengung suchen wir gerne zu vermeiden – weshalb wir möglicherweise zu Übereinfachung neigen könnten. Insofern lässt sich vielleicht Albert Einsteins Äußerung als Warnung verstehen: »Mache alles so einfach wie möglich, aber nicht einfacher.«

Strenggenommen ist, bezogen auf Entscheidungswege, zu differenzieren: Gibt es eine hohe Ungewissheit und viele Alternativen, dann: »Mach es einfach«. In den Worten Antoine de Saint-Exupéry: »Perfektion ist nicht dann erreicht, wenn es nichts mehr hinzuzufügen gilt, sondern wenn man nichts mehr weglassen kann« (Saint-Exupéry 1999, 60). »Die Kunst, die eigenen Absichten zu beschreiben, besteht darin, so wenig Informationen wie möglich zu vermitteln. Je mehr Einzelheiten Sie einbeziehen, umso unverständlicher wird, was Ihnen am wichtigsten ist« (Klein 2003, 271). Liegt indes eine niedrige Ungewissheit vor, verbunden mit wenigen Alternativen, dann: »Mach es komplex«.

Abstraktion ist auch ein Prozess der Distanzierung, des inneren Abrückens vom Geschehen – ein Thema, zu dem der amerikanische Psychologe Yaacov Trope momentan forscht und von sich reden macht. Seine Arbeitsgebiete: der Einfluss psychischer Distanz auf das Erkennen von Sachverhalten im Kontext von Vorhersagen, Bewertungen und Entscheidungen, Prozesse der Selbstkontrolle und schließlich: der Einfluss von Emotionen, Wünschen und Werten auf Entscheidungen. Tropes Befund: Auf innere Distanz zu gehen, zu abstrahieren, hilft beim Erkennen eines Sachverhalts. Von Weitem sehen wir besser! Nicht unbedingt jedes Detail, aber das Wesentliche: das Muster, das Typische, das Ganze. Wenn wir zu nah dran sind, sehen wir manchmal »den Wald vor lauter Bäumen nicht«. Dann kann psychische Distanzierung, Abstraktion, die Sicht klären.

»Der Psychologe Yaacov Trope behauptet, psychologische Distanz könne der wichtigste Schritt sein, um Denken und Entscheidungsfindung zu verbessern. Es gibt verschieden Arten davon: die temporale oder zeitliche Distanz (in die Zukunft wie in die Vergangenheit); die räumliche Distanz (wie groß die körperliche Nähe oder der körperliche Abstand zu einer Sache ist); die soziale Distanz oder der Abstand zwischen Menschen (wie ein anderer die Sache sieht); und die hypothetische Distanz oder der Abstand zur Realität (wie die Dinge passiert sein könnten). Aber ganz gleich, um welche Art von Distanz es sich handelt, sie alle haben eines gemeinsam: Sie verlangen von Ihnen, dass Sie im Geiste über den unmittelbaren Augenblick hinausgehen. Sie verlangen von Ihnen, dass Sie einen Schritt zurücktreten. Trope postuliert: Je weiter wir uns entfernen, desto allgemeiner und abstrakter werden unsere Perspektive und unsere Interpretation; und je weiter wir von der eigenen Sicht abrücken, desto umfassender wird das Bild, das wir bei unseren Überlegungen berücksichtigen können« (Konnikova 2013, 200).

Eingangs, beim Thema »Komplexität«, habe ich das Fußballspiel als Beispiel angeführt – und dort versprochen, die Frage noch aufzugreifen, wie man angesichts der Komplexität des Spiels eine Mannschaft trainieren kann. Louis van Gaal beispielsweise – der ehemalige Trainer unter anderem des FC Bayern München – hat es als erster begriffen, durch Abstraktion und Zerlegung, abseits der Regeln und des konkreten Spielgeschehens, den Fußball neu zu definieren. Van Gaal baut sein Trainingskonzept auf vier von ihm identifizierten Schlüsselsituationen: »Wir haben den Ball. Wir verlieren den Ball. Der Gegner hat den Ball. Der Gegner verliert den Ball.« Abstraktion und Zerlegung – und simple, daraus generierte Grundregeln, wie man sich in diesen vier Situationen verhält, sind seiner Einschätzung nach Erfolgsgaranten (Nuber 2015, 3). Eine solch rigorose Konzentration erfordert mindestens zweierlei: Man muss diese wenigen Hebel mit großem Wirkungspotenzial erkennen. Und es erfordert Mut, sich auf diese wenigen Ansatzpunkte zu beschränken.

Agilität: Ein Plädoyer für Beweglichkeit

Problemlösekompetenz und schlussfolgerndes Denken: Im engeren Sinne logisch-analytische Instrumente sind hier etwa: Abstraktion, Zerlegung, Strukturierung in Hierarchien, Sequenzen. Es sind klassische Instrumente der Informatik, im Grunde so zeitlos und universell wie ihre algorithmische »Muttersprache«, die Mathematik. Übernehmenswert scheint mir darüber hinaus vor allem ein informatisches Konzept, das noch nicht ganz so alt-ehrwürdig ist – sondern erst mit dem globalen Wandel der Digitalisierung von sich reden machte: die Agilität.

Ende der 1990er-Jahre verfestigte sich in der Softwareentwicklung zunehmend die Erkenntnis, mit klassisch-traditionellen Methoden nicht mehr wirklich gut aufgestellt zu sein. Etwa damit, zunächst ein Pflichtenheft für eine neue Software zu schreiben, dass im Anschluss daran verbindlich und möglichst elegant umgesetzt wurde; Vorteile waren ein hoher Grad an Strukturierung und Vorgehensklarheit, eine saubere Ab- und Eingrenzung des Leistungs-Solls und so weiter. Bei wachsendem Umfang und Komplexität der zu entwickelnden Anwendungen kam dieser Ansatz an seine Grenzen: Es ist heute zum Beispiel kaum mehr möglich, eine hinreichende Dokumentation über das umfängliche Verhalten einer Software zu erstellen; allein der Prozess der Abbildung der Anforderungen der realen Welt in einem solchen Pflichtenheft würde so lange dauern, dass das im Anschluss entwickelte fertige Produkt planmäßig veraltet wäre. Anders hingegen die agile Softwareentwicklung: Statt auf im Vorab planvoll-verbindlich strukturiertes Vorgehen setzt sie auf Beweglichkeit.

Im Kontext der digitalen Transformation hat sich Agilität nun durchgängig zu einem Leitkonzept entwickelt: Wendigkeit, Schnelligkeit, Anpassungsfähigkeit, stete Bereitschaft zu Veränderung und gegebenenfalls auch zur Improvisation – all das ist unabdingbar geworden, ist in unsicheren, komplexen Zeiten und Kontexten »Gebot der Stunde«. Als solches wird Agilität daher auch von vielen Fachfremden übernommen, diskutiert und begegnet einem in den interessantesten und überraschendsten Formaten auf Büh-

nen, in Büchern und Magazinen. Aber Agilität findet sich heute vor allem in irgendeiner Form in vielen Softwareunternehmen und -produktionen – sei es etwa bloß als inspirative Anregung verstanden, sei es als Organisationsprogrammatik, sei es als Ideenpool. Was sie kennzeichnet, ist unter anderem: Sie ist ein Ansatz, der explizit mit *Werten* einhergeht. Es gibt ein »Manifest für Agile Softwareentwicklung«, das diese Stoßrichtung so formuliert:

»Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt: Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge. Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation. Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung. Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans. Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.« (Weinreich 2016, 16)

Damit einher geht ein bestimmtes Menschenbild; dazu sagen beispielsweise die Prinzipien hinter dem agilen Manifest etwas: »Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen. [...] Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht. Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß. Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können. [...] Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.« (Weinreich 2016, 16)

Und vielleicht noch kurz eine kleine Auswahl der in der Fachwelt als programmatisch aufgefassten Werte im Kontext des Konzepts der Agilität (Häusling 2018, 59):

1. Pioniergeist (Offenheit für Veränderungen)
2. Vertrauen
3. Selbstverantwortung
4. Fokus
5. Kollaboration
6. Lernbereitschaft

Es sind eine Menge Werte: Offenheit, Vertrauen, Selbstverantwortung, Fokus, Kollaboration und Lernbereitschaft, und zudem Neugier, Selbstorganisation, Selbstreflexion sowie Einfachheit, Transparenz und: Denken in Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen. Das sind Werte, die grundsätzlich Einiges zu tun haben mit einer guten Denkpraxis und Entscheidungskultur – ob als Einzelne oder als Organisation. Was wir weiter ganz generell vom Prinzip der Agilität für uns übernehmen können, ist die Präferenz für lernorientierte Perspektiven. Das bedeutet: Eine Entscheidung ist nicht nur ein Schritt auf einem – selbstgebahnten – Pfad. Sie ist auch, um das Bild zu wechseln: ein Schritt in einem *Lernkorridor*.

Entscheidungen als Lernchance

Lernorientierung – bedeutet Lernbereitschaft, und eine ganz elementare menschliche Ressource ist hier: die Neugier: Neugier auf den Weg, der vor einem liegt – und auf dem jede Entscheidung ein Schritt ist. – Schau auf deine bisherigen Schritte; frühere Entscheidungen bilden die Grundlage für heutige Entscheidungen. Hierin liegen Gefahren und Chancen, und die optimale Haltung ist wiederum: Neugier – und nicht etwa retrospektives Bedauern getroffener Entscheidungen oder, umgekehrt, starres Festhalten am eingeschlagenen Weg.



***Klug fragt, wer neugierig
die eigene Entscheidung
sucht.***



Und wer sich nun angesichts des eigenen Lebensalters und der gleichzeitigen Forderung lebenslangen Lernens aus der Verantwortung genommen sieht – »Warum soll ich noch lernen, wenn ich doch ohnedies bald überflüssig bin« – sollte sich nicht entmutigt zurücklehnen. Denn aktuelle Forschungsergebnisse zeigen interessanterweise, dass der Kompetenzerwerb – das Lernen – im Alter nicht von nachlassenden kognitiven Fähigkeiten verhindert wird, sondern an motivationalen Defiziten scheitert (Roth 2007, 261). Und diese liegen wieder: bei uns selbst.

Neugier und Lernbereitschaft sparen wir uns bislang meist für nur wenige Bereiche unseres Lebens auf, was schade ist. Wer hat sich beispielsweise schon mal damit beschäftigt, was die Mathematik seit dem 17. Jahrhundert als lebendiges Forschungsfeld für Neuerungen und Ideen entwickelt hat? Unsere Schulmathematik jedenfalls, wie sie von den meisten lediglich als »Quell der Qualen« wahrgenommen wird, ist genau zu diesem Zeitpunkt stehen geblieben (Wessler 2012). Neugier und Lernbereitschaft, sollte man meinen, sind *die* Ingredienzien schlechthin, die gerade jungen Menschen in Schule, Ausbildung und Studium in einer – von Frieden und gesellschaftlicher Entspannung geprägten – Welt wie der unsrigen vermittelt werden. Doch die Indizien mehren sich: Das Gegenteil ist der Fall. Neugier und Lernbereitschaft sind kein Bildungsziel. Stattdessen gehen die Bildungstrends, pointiert gesagt, in Richtung Oberflächenkompetenz und Konsumverhalten.

»Die Evaluation meiner Lehrveranstaltungen für Erst- und Zweitsemester offenbart die folgenden Studentenwünsche: »Der Lehrinhalt müsste schneller übermittelt werden.« »Der Lehrende sollte direkter auf das gewünschte Lernziel zusteuern.« »Es müsste mehr Minibeispiele geben.«

Verlangt werden also ein größeres Angebot an Rezepten – »mit denen ich dann viel Geld verdienen kann«, wie vor Jahren einmal ein Student meinte – und ein Mehr an routinemäßiger Anwendung derselben. Bedarf an einem tieferen Verständnis und an eigener Entdeckungsarbeit wird nicht geäußert.

Mit vielen Minibeispielen, die sich routinemässig lösen lassen, lässt sich eben mit wenig geistigem Aufwand ein bescheidener Lustgewinn erzielen. [...] Informatik-Gurus unterstützen diesen Trend zur Oberflächenkompetenz, [...] dass [nur] Lesen, Sprechen, Kreativ-Sein, Innovationsfähigkeit, Organisieren-Können, Solidarisch-Sein typisch menschliche Qualifikationen seien. Für den Rest, nämlich die ›kognitive Sklavenarbeit‹, habe man das ›Denkzeug‹: ›Schreiben und Rechnen wird nicht mehr gebraucht. Sprechen und Lesen reicht.‹

Dagegen wende ich ein: Schüler, die nicht mehr schriftlich mit Zahlen umgehen, verlieren den Begriff der Zahl. Diese Menschen werden später dem Computer hilflos ausgeliefert sein und ihn nicht oder falsch verstehen. Der Rechner kann nämlich aus prinzipiellen Gründen die Welt nie eins zu eins abbilden. Die Computerarithmetik weicht von unseren mathematischen Vorstellungen ab. Programmierfehler sind allgegenwärtig. Modellierungsfehler auch. Die Bedienoberflächen stecken voller Fallen« (Grams 2006, 1). Und doch hat man zuweilen gar den Eindruck, dass wir Menschen mit den Computern – als unseren digitalen Assistenten – fast schon unheilvoll verschmelzen. Der Computer wird auf diese Weise das Allzweckwerkzeug zur Navigation, Veränderung und für ein Verständnis unserer Welt. Ohne diese digitale Unterstützung fühlen wir uns dann desorientiert oder gar unfähig, um zu arbeiten. Wenn die Internetverbindung zusammenbricht, der Computer abstürzt ist es – in etwa – dasselbe Gefühl, als wären die eigenen Hände amputiert (Hayles 2012).

Deskilling als mit dem digitalen Wandel einhergehende Gefahr: Werden die Aufgaben ausschließlich an den Computer, an die Informationstechnologien delegiert, in denen wir im Grunde ausschließlich durch Selber-Tun weiterkommen, ausschließlich durch Üben, bedeutet das: Kompetenzschwund. Um eine Analogie aus dem Alltag zu bemühen: Niemand von uns käme auf die Idee, das eigene Fitness-Training, den Ausgleichssport an jemand anderen zu delegieren. Schon allein die Idee ist absurd. Das Joggen – oder Schwimmen oder Radfahren – von jemand anderem erledigen

zu lassen? Eine schräge Vorstellung. Mit dem Denken ist es vergleichbar: Wenn wir es nicht selbst tun, kommen wir aus der Übung, auf die Dauer verlernen wir es.

Aus meiner Tätigkeit als Hochschuldozent kenne ich die Erfahrung: Ich ver-gebe Themen, etwa für Referate oder Hausarbeiten, und die Studierenden sind eifrig und engagiert bei der Sache, und auch (meistens) glücklich mit ihrem Thema. Doch dieses Glück hält nur bis zur Folgewoche. Denn dann werde ich entrüstet mit dem Vorwurf konfrontiert: »Ich habe mein Thema bei Google eingegeben und dazu gibt es nichts.« Die Einfalt verblüfft mich immer ein wenig: als würde ich die Themen nicht etwa nach ihrer Bri-zanz, ihrem Neuigkeitswert, ihrem »Neugier- und Lernpotenzial« vergeben – sondern nach Möglichkeit, überspitzt gesagt, auf Copy-und-Paste-Taug-lichkeit hin zuschneiden. Doch mir geht es beim Unterrichten darum, dass die Studierenden eigene Lernerfahrungen, eigene Erfahrungen mit der Welt machen – nicht darum, dass sie ihre Fragestellung erst mal bei Google ein-geben, um dann zu surfen auf den Erfahrungsergebnissen anderer. Und ge-nau das ist auch im Kontext des Entscheidens so fruchtbar: nicht in erster Linie die »community« zu befragen oder den »digitalen Diener« namens Entscheidungs- oder Such-Algorithmus zu bemühen, sondern: sich diese Arbeit nicht abnehmen lassen – weil es guttut, sie *selbst* zu leisten.

Neugier, Lernbereitschaft, auch hinsichtlich der eigenen Entscheidungen – das bedeutet: Lerneffekte werden mitgenommen, Lernchancen ergrif-fen. Nicht der kurze, einfache und am besten von anderen bereits nicht nur gebahnte, sondern auch planierte Weg wird beschritten; sondern der *eigene* Weg wird gesucht. Wobei natürlich die Verführung groß ist, ange-sichts der Informationsverfügbarkeit und all den bereitstehenden digitalen »dienstbaren Geistern«. Eine Verführung, wie man ihr vergleichbar viel-leicht jedes Mal ausgesetzt ist, wenn man vor der Wahl steht: Fahrstuhl oder Treppe? Gelegentlich, an manchen Tagen, nimmt man vielleicht den Fahrstuhl. Doch eigentlich weiß man – vor allem, wenn es mit dem sportli-chen Training am Feierabend oft nicht so klappt: die Treppe ist die klügere

Wahl, wenn es um das eigene Wohlergehen geht: Herz-Kreislauf-Training, ganz nebenbei. Genauso ist es mit der eigenbegründeten Entscheidung. Wenn man sich selbst – und nicht die »dienstbaren Geister« – bemüht, ist das Training und wichtig für die eigene Erfahrungskurve; auf diese Weise wird sie zur *Lernkurve*. Entscheidungen der Vergangenheit lassen sich für künftige Entscheidungen auswerten, sowohl die Prozesse – sofern einem selbst als solche bewusst, transparent und also im Nachhinein *nachvollziehbar* – als auch die Ergebnisse.

Lernorientierung bedeutet auch: Skepsis und Zweifel werden ernst genommen – vor dem Hintergrund des Wissens um das Unperfekte jeglichen Handelns, also auch jeglicher Entscheidung, und der Akzeptanz der eigenen Fehlbarkeit. Und weiter ist die eigene Wissbegierde ein gutes Werkzeug, um ungerechtfertigtem Plausibilitätsempfinden entgegenzuwirken. Einleuchtend Klingendes glauben wir Menschen normalerweise gern; förderlicher wäre bisweilen Skepsis, beispielsweise: gerade bei plausibel daherkommenden Entscheidungsgrundlagen – Prämissen – nach widerlegenden, falsifizierenden Informationen zu schauen, zu suchen. Nur weil etwas schlüssig klingt, ist es noch lange nicht wahr. Das gilt auch für Berechnungsergebnisse und sonstige Zahlenwerke: Was auch immer als Grundlage und Datenbasis für die Entscheidungsfindung vorliegt: Es kann fehlerhaft sein! Gesunder Zweifel und hinreichende Skepsis sind dringend angeraten; gerade mich als Informatiker verblüfft immer wieder, wie weit die Gutgläubigkeit, wie weit das blinde Vertrauen – gerade oder auch – in digital-algorithmisch Errechnetes reicht.

Zur Lernorientierung kann auch gehören: das persönliche Reich der Spekulationen zu sichten. Sich in Entscheidungssituationen mögliche Szenarien auszumalen, gehört dazu. Hilfreich kann sein, sich an möglichst Unterschiedlichem zu versuchen; auch hier: verschiedenste Optionen durchzuspielen, verschiedenste Wenn-dann-Situationen und Sachverhalte durchzudeklinieren. Das kann den eigenen Horizont erweitern, zu einem Gespür für das Mögliche verhelfen – einem Möglichkeitssinn. Es kann das

Denken verbreitern – und entspannen. Hier betreiben wir dann nicht unbedingt in erster Linie logische Analyse, sondern arbeiten mit der Imagination, der eigenen Vorstellungskraft – ein mächtiges Instrument, das einen Lernprozess unterstützen kann.

Lernorientierung kann in Entscheidungssituationen auch bedeuten, die Hilfe anderer in Anspruch zu nehmen: sich Rat zu holen, sich auszutauschen. Helfen kann, sich nicht darauf zu fokussieren, unbedingt die »besten Menschen oder Ideen zu finden«, sondern vielmehr auf Heterogenität aus zu sein; darauf, mit möglichst unterschiedlichen Personen, Ansichten, Einschätzungen und Denkweisen in Kontakt zu kommen. (Pentland 2014, 35 ff.) Das beugt auch der Gefahr oder Versuchung vor, schlicht Lösungen von anderen zu übernehmen. Eine Versuchung ist das immer, und gerade in schwierigen Zeiten, ob beruflich oder privat: Entscheidungsverhalten und Entscheidungsentwürfe anderer zu kopieren; doch »auf der sicheren Seite« ist man damit keineswegs. Jede Entscheidungssituation, jeder Entscheidungsfall, jeder Entscheider, hat mit anderen Variablen und anderen Konstanten zu tun. Das tauglichste Sicherheitskonzept: sich zunächst einmal selbst den Kopf zu zerbrechen, die eigenen Fragen ernstzunehmen – was selbstredend durchaus auch darin resultieren kann, sich kompetenten Rat und Hilfe zu holen. Es dürfen auch gern Experten sein – wobei wir wohl immer gut beraten sind, auch Experten nicht »blind zu glauben«. Das scheint eines von zwei verbreiteten Extremen zu sein: entweder Professionalitätsgläubigkeit und naives Vertrauen in Experten – oder: die misstrauisch-paranoide Haltung. Idealerweise bleibt man auch Experten gegenüber eigenverantwortlich, mit Augenmaß und Urteilskraft (Joppe 2009). Denn zuweilen ist auch Expertise – beispielsweise in Bezug auf die Finanzindustrie – nur eine Illusion, die besser durch Zufall und Überlebenswahrnehmung erklärt werden sollte (Taleb 2013).

Zur Lernorientierung sei noch ein anderer Punkt angemerkt – auch wenn der nicht unbedingt das informatorische Konzept der Agilität direkt berührt. Wir Menschen lernen nicht nur formell, in Schule, Ausbildung oder

Beruf, sondern wir lernen überwiegend non- oder informell. Im Grunde lernen wir vor allem, indem wir von den Menschen, mit denen wir am meisten zu tun haben, unbewusst – sozusagen osmotisch – Gedanken, Einstellungen, Haltungen, übernehmen. Wir Menschen spiegeln einander, wir eignen uns voneinander alles Mögliche an; von Essgewohnheiten über Denkgewohnheiten bis hin zu Moralvorstellungen und Werten. Populärwissenschaftlich bekannt wurde das beispielsweise als Peer-Group-Effekt; er besagt, dass wir sozusagen der Durchschnitt der fünf Menschen sind, mit denen wir die meiste Zeit verbringen – da wir automatisch, unbewusst, deren Meinungen, Denk- und Verhaltensweisen übernehmen.

Es besteht allerdings die Gefahr, dass dieses quasi nebenbei entstehende, positiv wirkende Lernumfeld einer Peer-Group von einem oder mehreren Teilnehmern aktiv und künstlich modifiziert wird. Dann wird – gerade von jungen, ambitionierten Menschen, so die Wahrnehmung – die eigene Peer-Group dahingehend upgedated, dass nicht oder nur wenig inspirierende Peer-Group-Mitglieder daraus entfernt oder gemieden werden. Als Ersatz wird die Peer-Group um die offensichtlich Richtigeren – Menschen, von denen man gerne lernen möchte – versucht zu erweitern. Deren Nähe wird gesucht. Solch ein künstliches Gestalten ist allerdings a) an Egoismus kaum zu überbieten und b) müsste – wenn alle anderen Menschen ebenfalls so handelten – jeder andere Teilnehmer einer Peer-Group auch versuchen, sich mit Besserem zu umgeben. Schlussendlich ist man, könnte man sagen, damit dann stets selbst der unerwünschte Bremsklotz der eigenen Peer-Group – und alle wollen weg. Klüger und gleichzeitig entspannter wäre eine andere Strategie: selbst besser zu werden. Auf diese Weise wird man a) attraktiv für andere – die man sich wünscht – und gleichzeitig b) wird durch die eigene Weiterentwicklung die Umgebung ebenfalls besser – der Durchschnitt der Peer-Group wird gesteigert.

Aktionslernen – immer!

Wenn, zusammengefasst, der Vorschlag lautet informatische Werkzeuge für das eigene Denken zu nutzen, die eigene Entscheidungsfindung – dann ist gemeint, die Wahlmöglichkeiten und Optionen gedanklich bis in die letzte Konsequenz durchzuspielen: Abstraktion und Zerlegung und Strukturierung, Iteration, Schleifen. Gerade die Schleife – die sogenannte spiralförmige Erkenntnis – kommt beim Denken sinnvoll vor. Steht die Problemdefinition, ist der Sollzustand deutlich geworden, sind die Prämissen freigelegt, und ist eine erste Lösungsoption gedanklich durchgespielt, dann sind vielleicht im Zuge dessen auch neue Anliegen, neue Fragen aufgetaucht. Man macht sich möglicherweise noch einmal schlau, geht dann mit Kenntnis- und Erkenntniszuwachs an eine nächste Runde. Auf diese Weise gerät man ins Aktionslernen: Lernen aus der Oszillation, dem *Schwingen zwischen Theorie und Tat*, Wissenserwerb und praktischer Wirksamkeitserfahrung.

Das Lernen im steten Schwingen zwischen Theorie und Praxis ist im Grunde etwas, was wir alltäglich, tagtäglich tun – gerade, wenn es darum geht, etwas Neues kennenzulernen und zu lernen. Kinder beispielsweise sind Experten im Aktionslernen.

Im Unternehmerischen, in der Organisationsforschung und Ähnlichem, ist es mittlerweile in Form eines Managementansatzes angekommen, das Aktionslernen oder auch »action learning«. In den dazu ausformulierten Prinzipien wird vieles von dem, was Selbst-Entscheiden zu einer elementaren Ressource sowohl der jeweils individuellen Entwicklung als auch der Organisationsentwicklung macht, noch einmal sehr deutlich:

»Action Learning ist in erster Linie eine Frage der Haltung, der Philosophie und erst dann eine Frage von Methoden und Techniken [...] Für viele spezielle Probleme gibt es aufgrund ihrer Neuartigkeit oder situations-spezifischer Besonderheiten noch keine Lösung. Offen für Lernen werden wir aber erst, wenn wir uns eingestehen, dass wir noch nicht wissen, wie

das Problem am besten gelöst wird. Das grundsätzliche Eingestehen von ›Nicht-Wissen‹ – besonders auch vor anderen – ist für viele Führungskräfte (und nicht nur für sie) eine Hürde, und doch ist es ein wesentlicher Schlüssel zu wirkungsvollem Lernen im Action Learning.

In Situationen, für die es noch keine eindeutige Lösung gibt, kann man sich verständlicherweise auch nicht auf das Urteil von Fachexperten verlassen. Es ist daher notwendig, aktiv zu handeln, um einen Lernprozess in Gang zu setzen – und das am besten in einem vertrauensvollen Set aus Mitstreitern, die sich gegenseitig ihr Nicht-Wissen eingestehen können. [...]

Wenn Menschen aus blockierenden sozialen und/oder mentalen Mustern aussteigen und Verantwortung übernehmen, können sie wesentlich mehr bewirken. Es geht also darum herauszufinden, was dem Einzelnen und dem Set wirklich wichtig ist und sich nicht vorschnell auf Denkgewohnheiten und soziale Erwünschtheit zurückzuziehen. [...]

Lernen darf sich [dabei] nicht nur auf den Erwerb von Theoriewissen beschränken (also auf die Erkenntnisse und Ideen von gestern), sondern muss auch Erkunden und Erproben ungewohnter Ideen umfassen. Lernen findet besonders dann statt, wenn unter der Bedingung der Unsicherheit und des hohen Handlungsdrucks – und einem dadurch vielleicht verengten Blick – auf eine wertschätzende Weise fördernde und kritische Fragen gestellt werden, die zu neuen Erkenntnissen führen können und dadurch den Aktionsraum vergrößern und ein anderes Handeln ermöglichen« (Hauser 2012, 22).

Ja oder Nein – ein kluger Verzicht

Zur Analyse, zum schlussfolgernden Denken und zur schließlichen Schlussrechnung, gehört ein Aspekt, der uns Menschen normalerweise schwer zu schaffen macht. Dass wir Möglichkeiten verwerfen müssen – dass wir auf das eine verzichten müssen, wenn wir das andere wollen. In den meisten Fällen jedenfalls liegt das in der Natur der Sache. Und nichts fällt uns Men-

schen, wie gesagt, manchmal schwerer. Es gibt die alte Redensart: »den Groschen *und* das Brötchen behalten zu wollen«, und sie drückt genau diese im Grunde kindliche Sehnsucht aus, beides zu haben! Entscheidung bedeutet: Beides haben, geht leider nicht. Wie bei Buridans Esel, der exakt in der Mitte zwischen zwei Heuhaufen angebunden war, und dort verhungerte, weil er sich nicht für einen der beiden Haufen – beide in erreichbarer Nähe – entscheiden konnte. Oder ein anderes Beispiel: Ich stehe in der Warteschlange vor den Kassen im Supermarkt und es öffnet erfreulicherweise eine zweite Kasse. Nun gilt es, schleunigst, zu entscheiden: in dieser Schlage hier stehen bleiben, oder wechseln zur neu geöffneten Kasse? Könnte sein, dass es dort viel schneller geht – könnte aber auch genau das Gegenteil der Fall sein. Was auf alle Fälle fatal ist: schwanken zwischen beiden Kassen; dabei läuft man Gefahr, eine vergleichsweise günstige Platzierung letztendlich gegen eine Position am Schlangenende einzutauschen.

Im Grunde könnte das Unentschiedene und Unentschlossene als Vexierbild eines modernen Menschen unserer Gesellschaft dienen. Verbindliche Festlegungen sind ebenso wie klare eindeutige Äußerungen vor allem eines: Aus der Mode. Wir neigen zum Car-Sharing, statt zum Kauf, leben polyamourös, anstatt sich mit einem Menschen verbindlich zu vereinen. Es entsteht nicht nur eine Generation, sondern eine gesellschaftliche Haltung der Jeinsager. Diese existiert parallel zu einer anderen wahrnehmbaren Gruppe: Frühentschiedene und Langzeitplaner; die jedoch kleiner zu werden scheint. Früher waren viele Dinge klar und geordnet in schwarz und weiß – nun ist vieles schlicht: grau. Extrempositionen werden als nicht haltbar oder nicht vertretbar kritisiert – wobei sie noch nicht mal extrem sein müssen. So wissen wir gar nicht mehr, wie wir argumentieren oder (re-)agieren sollen: keine Tiere mehr essen – okay, aber nur wenn für den unbändigen Appetit auf Sojaschnitzel dann auch kein Regenwald abgeholzt wird. Massenvergewaltiger in Ländern, in denen noch die Todesstrafe besteht, hinrichten lassen – nein, das geht zu weit. Aber unsere Menschenrechtsprinzipien dorthin exportieren ist auch in gewisser Weise neokolonial und daher ebenso: unmöglich.

Den Blick zurück richtend auf die eigenen Entscheidungen mag es dann tatsächlich Entscheidungssituationen geben, in denen es sehr schwer fallen kann, eine Tür zu schließen – in denen unser Leben uns erhebliche »Verzichtsübungen« abverlangt. »Die kürzesten Worte, ja und nein, erfordern das meiste nachdenken« – soll der griechische Denker Pythagoras dazu einmal gesagt haben. »Unsere Experimente zeigen, dass wir uns mit überstürzten Versuchen, das Zufallen einer Tür zu verhindern, selbst zum Narren halten. Es strapaziert nicht nur unsere Nerven, sondern auch unseren Geldbeutel. Daher sollten wir unbedingt ganz bewusst einige Türen schließen. Bei kleinen Türen ist das natürlich nicht schwierig. Es ist leicht, ein paar Namen aus der Liste derjenigen zu streichen, denen wir eine Ansichtskarte aus dem Urlaub schicken wollen, oder das Taekwondo aus der Reihe der zahllosen Aktivitäten unserer Tochter herauszunehmen.

Die großen Türen hingegen (oder diejenigen, die uns groß vorkommen) sind schon schwerer zu schließen – Türen beispielsweise, die in einen neuen Beruf oder zu einer besseren Arbeitsstelle führen könnten. Auch Türen, die mit unseren Träumen verbunden sind, lassen sich nicht so leicht zuschlagen. Beispielsweise fällt es schwer, die Beziehungen zu bestimmten Menschen zu beenden – selbst wenn sie zu nichts zu führen scheinen. Wir haben einen irrationalen Drang, alle möglichen Türen offen zu halten. So sind wir nun einmal gestrickt.« (Ariely 2008, 187 f.)

Es gibt Türen, kleine oder große. Es gibt immer Risiken: kleine oder große. Und das Paradoxe ist: Versuche, Risiken zu vermeiden, können ein eigenes (neues) Risiko darstellen. Eine übertrieben eingehende Abwägung, durchsetzt mit Angst oder Besorgnis, kann eine regelrechte Entscheidungs lähmung auslösen. Um im Bild vom Esel zu bleiben: Es kann der Hungertod drohen. Das Herausögern ist *auch* eine Entscheidung – und wenn man Pech hat, schließt man dabei nicht nur eine Tür, sondern gleich alle. Nun zeigen Menschen gerade angesichts von Unsicherheit und Ungewissheit eine Vorliebe für Nicht-Handeln – vielleicht auch, weil das subjektive Verantwortungsgefühl dabei entlastet wird. Man fühlt sich für die Folgen

einer – aktiven – Handlung stärker verantwortlich als für die Folgen einer – passiven – Unterlassung. Andererseits kann nichts stärker zum eigenen Selbstwertgefühl und zur Erfahrung von Selbstwirksamkeit beitragen als ein aus eigener Verantwortlichkeit heraus getaner Schritt – und das muss kein großer sein! Auch kleine Sprünge können über tiefe Schluchten führen. Aber, wie Helmut Walz es treffend formuliert: »Man kann eben nicht vorsichtig über eine Schlucht springen« (Walz 2013, 173).

Über Gletscherspalten springen. Türen schließen. Sich an Weggabelungen für einen von zwei Abzweigen entscheiden; die Informatik hat es an diesem Punkt offensichtlich leichter. Auch hier heißen die entsprechenden Stellen beispielsweise Gabelung, Verzweigung. Sie bilden, mit den Schleifen, die Kontrollstrukturen einer Programmiersprache und gehören zu deren wichtigsten Bestandteilen. Doch hier gibt es niemanden, der klagt, er hätte so gern den Groschen *und* das Brötchen. Im Gegenteil: mit jeder Gabelung ist der Algorithmus einen Rechenschritt weiter entschieden und damit: fortgeschritten.

Faustregeln: Eine komplexe Welt vereinfachen?

Mancher mag nun angesichts all der Abstraktion, Zerlegung, Strukturierung, Lernorientierung fragen: Wo bleibt eigentlich die Intuition?

Leben in einer unsicheren, komplexen Welt verlangt stetig das Bedenken komplexer Abhängigkeiten, Folgen, Wirkungen, Effekte, Nebeneffekte – für jede Entscheidungssituation erneut. »Die Komplexität eines Entscheidungsproblems steigt mit der Anzahl an Informationen (Optionen, Attribute, Konsequenzen und andere) und der Vernetztheit der Information (Ähnlichkeit, kausale Beziehungen und andere). Randbedingungen wie Zeitdruck steigern die Komplexität für den Entscheider ebenfalls« (Pfister 2017, 237).

Abstrahieren und Zerlegung ermöglicht, wie wir gesehen haben, einen Zugang zur Komplexität von Entscheidungen. »Abstraktion ist im gewissen Umfang geeignet, Komplexität zu beherrschen. Fast alles in der realen Welt – Leute, Plätze, Firmen, Abteilungen, Dokumente, Objekte und Systeme – ist von sich aus mehr oder weniger komplex. Mit der Benutzung von Abstraktion gesteht man sich diese undurchschaubare Komplexität ein, und um nicht alles verstehen zu müssen, wählt man möglichst essenzielle Teile für weitere Betrachtungen aus« (Schneider et al. 2001, 101).

Die Intuition gehört nun zu dem Versuch, die Komplexität zu beherrschen, nach heutigem Stand der Forschung mit dazu – siehe etwa auch die im Kapitel »Bauch contra Kopf« vorgestellten Untersuchungen. »Intuition ist dem logischen Denken nicht unterlegen. Meistens sind beide erforderlich. Intuition ist unentbehrlich in einer komplexen, ungewissen Welt, während Logik und Kalkül – das langsame Denken [im Sinne Kahnemans] also – dort funktionieren, wo sich Risiken berechnen lassen« (Grams 2016, 158).

Mancher Problemlöseprozess wäre, würde man streng auf ein optimales Ergebnis abzielen, viel zu aufwendig. Dann greift man zu: Faustregeln. In der Informatik, der Erkenntnistheorie und der Psychologie spricht man von Heuristiken. Gerade in herausfordernden Situationen können sie helfen, pragmatisch, ohne intensiv-aufwendige Informationssuche und doch mit einem brauchbaren Maß an Genauigkeit, eine Entscheidung schnell zu treffen.

»Frage: Es wirkt ein bisschen seltsam, eine Problemlösungsstrategie zu verwenden, die mir keine exakte Antwort garantiert, und das dann als »Datenanalyse« zu bezeichnen. Sollten wir so etwas nicht besser »Kaffeesatzlesen« nennen? [...] Ist es denn nicht so, dass man eigentlich immer versucht, die optimale Antwort zu finden? Wenn ich ein bisschen mit Heuristiken herumspielen muss, meinestwegen, aber mein Ziel ist doch die Optimallösung.



***Faustregeln sind kompakte
Entscheidungsstrategien.***



Antwort: Ein berechtigter Einwand. Sie würden wohl kaum eine heuristische Analysestrategie nehmen wollen, wenn bessere Optimierungsmethoden verfügbar und dem Problem angemessen sind. Die wichtige Erkenntnis liegt hier aber eigentlich darin, dass Heuristiken ein fundamentaler Bestandteil sowohl Ihrer kognitiven Prozesse als auch der Methodik in der Datenanalyse sind.

Frage: Und was ist jetzt genau der Unterschied zwischen den Definitionen der Heuristik in der Psychologie und in der Informatik?

Antwort: Im Grunde sind sie ziemlich ähnlich. In der Informatik haben heuristische Algorithmen die Fähigkeit, Probleme zu lösen, ohne dass man die Möglichkeit hätte, zu überprüfen, ob der Algorithmus immer die richtige Lösung liefert. Oft kann eine solche Heuristik Probleme schneller und einfacher lösen als ein Algorithmus, der die richtige Antwort garantiert. Und für bestimmte Problemstellungen sind Heuristiken oft auch das Einzige, was zur Verfügung steht.

Frage: Und was hat die Psychologie damit zu tun?

Antwort: Psychologen haben im Rahmen experimenteller Versuchsanordnungen herausgefunden, dass Menschen permanent kognitive Heuristiken einsetzen. Es gibt einfach viel zu viele Informationen, die um unsere Aufmerksamkeit konkurrieren, deshalb nehmen wir solche Faustregeln, wenn wir Probleme lösen müssen« (Milton 2010, 238).

Der Begriff »Faustregel« trifft schon recht gut, was eine Heuristik – sowohl in der Informatik als auch im menschlichen Denken – ausmacht. Anders betrachtet sind Heuristiken: Abkürzungen, die wir bei der Analyse nehmen. Beispielsweise im Fall von Wachstumsraten: In wirtschaftlichen Entscheidungssituationen wird gerne mit Wachstumsraten argumentiert; gerade in Unternehmen geht es ja oftmals um prozentuale Steigerungen. Wir können sie uns normalerweise nur bedingt vorstellen – und so ist Vorsicht geboten. Hierzu ein Tipp – eine Faustregel: Immer, wenn es um prozentuale Steigerungen geht, dann berechnen Sie einfach die Verdopplungszeit. Wenn

ihnen beispielsweise jemand mitteilt, dass der Umsatz jährlich um 14 Prozent steigt, dann teilen Sie die Zahl 70 durch die Steigerungsrate: also $70 \div 14 = 5$. Damit wissen Sie, dass sich der Umsatz alle fünf Jahre verdoppelt – und können damit die Steigerung besser einschätzen und im Fall einer Entscheidung besser entscheiden.

Ein ganz anders gelagertes Beispiel für eine kognitive Faustregel ist die – vom zum Themenkomplex »Intuition, Heuristiken, Bauchgefühl« forschenden Gerd Gigerenzer gut untersuchte – sogenannte Blickheuristik: Sie nutzen wir Menschen ganz automatisch, unbewusst, wenn wir etwa Tennis oder Fußball spielen; mit ihr lassen sich Objekte in einem dreidimensionalen Raum leicht abfangen. Sie besagt: Fixiere das Objekt, und passe deine Geschwindigkeit so an, dass der Blickwinkel zum Objekt konstant bleibt. Ballprofis verlassen sich auf diese Regel. Wenn der Ball beispielsweise hochgeschlagen wird, fixiert der Spieler den Ball und beginnt zu laufen und passt seine Laufgeschwindigkeit dann so an, dass der Blickwinkel konstant bleibt. So muss er nicht etwa die Flugbahn des Balls berechnen – und gelangt doch exakt zum Landepunkt. Im Übrigen ist das auch der Grund, warum Spieler bei der Verfolgung des Balls gelegentlich mit anderen Spielern, dem Torpfosten oder einer Bande kollidieren.

Also: Heuristiken können in Entscheidungsprozessen wichtig und hilfreich sein. Sie sind quasi Erfolgsstrategien »in a nutshell«, probat, schnell im Zugriff, erfahrungsgemäß erfolgreich.

Gerd Gigerenzer nennt als Beispiele für brauchbare Management-Faustregeln etwa:

- Erst zuhören, dann reden.
- Gute Leute einstellen und die ihre Arbeit machen lassen.
- Nur darauf achten, ob ein Mensch ehrlich ist.
- Sich auf wenige Informationen konzentrieren.
- So handeln wie beim letzten erfolgreichen Mal (Littger 2013, 50).

Hingewiesen sei an dieser Stelle der Vollständigkeit halber auch darauf: Eine Abkürzung, wie eine Faustregel, kann prinzipiell auch eine Abkürzung in den Irrtum sein. So gehören zu den kognitiven Faustregeln unter anderem auch all die Denkfehler, wie sie beispielsweise die Ökonomie oder die Psychologie untersucht – sei es etwa der Sunk-Cost- oder der Halo-Effekt.

Bauchgefühl und Emotion – in echt

Wo bleibt nun das Bauchgefühl, wo die Emotionen? Sie sind fast immer dabei, in der einen oder anderen Form. Ganz wichtig: als Motivation, oder Volition, Wille, oder als Interesse. Grundsätzlich, so sagt die neuere Neurobiologie, Hirn- und Kognitionsforschung, geht ohne sie gar nichts. Ohne sie funktioniert es nicht; ohne sie würde die menschliche Informationsverarbeitung, das Gedächtnis, die Problemlösung und Entscheidungsfindung, nicht arbeiten. Das limbische System beispielsweise als neuronale Bewertungsinstanz ist ein elementarer Bestandteil auch der kognitiven Funktionen; ohne dieses gäbe es kein Denken, keine Analyse. Auch in der – klassischerweise ökonomisch-rational ausgerichteten – Entscheidungsforschung ist diese Sichtweise angekommen.

»Emotionen, Gefühle und Stimmungen wurden in den Anfängen der Entscheidungsforschung lediglich als störende Randerscheinungen betrachtet, die für den eigentlichen Entscheidungsprozess keine Rolle spielen. Diese kognitive Sichtweise hat sich in den letzten 20 Jahren gründlich geändert, manche sprechen von einer emotionalen Wende« (Pfister 2017, 11).

»Wie treffen wir Entscheidungen, und welche Rolle spielen Emotionen dabei? Sind Entscheidungen nur dann vernünftig und frei, wenn sie auch frei von Emotionen sind? Die Vorstellung, Emotionen stehen vernünftigen und verantwortlichen Entscheidungen im Wege, ist sehr alt und sehr verbreitet. [...] Neuere Befunde aus der Psychologie und der Hirnforschung zeigen jedoch, dass Emotionen bei Entscheidungen nicht nur hilfreich, sondern sogar notwendig sind. Ohne Emotionen können wir keine wichtigen per-

sönlichen Entscheidungen treffen wie zum Beispiel einen bestimmten Beruf ergreifen, ein Studienfach wählen oder uns an einen Lebenspartner binden. [...]

Emotionen bilden die Grundlage unseres subjektiven Bewertungssystems. Zwar entscheiden sie nicht für uns, aber sie helfen uns, im Einklang mit unserer Lebensgeschichte, »vernünftige« Entscheidungen zu treffen« (Goller 2009, 46).

Solange wir selbst es sind, die die Arbeit des Denkens und Entscheidens auf sich nehmen – solange wir das nicht delegieren an die dienstbaren digitalen Geister – solange entkommen wir den Emotionen nicht. Sie spielen zumindest unterbewusst immer mit; vielleicht nur als ganz leichtes Unbehagen oder, im Gegenteil, als »Rückenwind«. Vielleicht melden sie sich auch massiver zu Wort. Und gelegentlich ist es gut, sie explizit um ihre Stellungnahme zu bitten; sie ausdrücklich zu befragen.

Von einer Möglichkeit, den eigenen Emotionen auf die Spur zu kommen, erzählt eine über Benjamin Franklin überlieferte Anekdote: Sein Neffe wandte sich an ihn mit dem Konflikt, sich zwischen zwei Frauen nicht entscheiden zu können. Franklin empfahl ihm, eine kluge Wahl mittels »moralischer Algebra« zu treffen: Der Neffe solle die Argumente – pro und contra – in zwei nebeneinanderliegenden Spalten auf einem Blatt notieren und – nach ein paar Tagen Bedenkzeit – die Einträge in der einen Spalte mit den gleichwertigen Einträgen der anderen Spalte ausstreichen. Diejenige Frau, bei der nach dem Verrechnen noch ein Rest an Pro-Gründen, an guten Gründen, verbleibe, sei dann die kluge Wahl, so Franklin. Der junge Mann tat, wie ihm geraten, und als er schließlich das Verfahren durchlaufen hatte, die Liste unter sorgfältigem Abwägen erstellt, Argumente ausgestrichen hatte, war ihm klar: Seine Wahl stand bereits fest – und es war nicht die Frau, auf die die Algebra hinauslief. Es war nicht die Frau, in deren Spalte zum Schluss noch ein Rest an guten Gründen übrig blieb.

Der Verstand hatte zwar nicht gesiegt – doch er hatte dem Gefühl auf die Sprünge geholfen (Gigerenzer 2008).

Ein klassisches Orakel, das die Menschen seit jeher nutzen, wenn sie nicht weiter wissen in Sachen Entscheidung, ist der Münzwurf: Kopf oder Zahl. Man kann auch Streichhölzer ziehen – Hauptsache: Man lässt den Zufall entscheiden.

Ein Teilnehmer erzählte mir nach einem Vortrag einmal: Was er an dieser Option reizvoll finde, sei *nicht*, die Entscheidung an unbekannte Schicksalsmächte zu delegieren. Sondern, ab und an, selten sicherlich, in Entscheidungssituationen: den Zufall zu nutzen, um der eigenen emotional-intuitiven Haltung auf die Spur zu kommen. Beispielsweise wenn er seine Motive oder Emotionen nicht mehr klar deuten kann. Oder wenn er im Entscheidungsprozess nicht weiterkommt, weil er einen Gewissens- oder Wertekonflikt verspürt: Weder mit dieser oder jener Entscheidung leben kann oder will. Wenn sein Bauchgefühl tatsächlich indifferent oder ambivalent ist. Dann, ja, dann – selten – nutze er eine Heuristik: Werfe eine Münze. Konfrontiere sich – aus *heuristischen* Gründen – mit einem Zufallsurteil. Die Münze fällt, die Münze liegt, das Urteil – Kopf oder Zahl – ist offenbar; und in diesem Moment werde ihm, durch seine eigene – vielleicht nur ganz subtile Reaktion – auf dieses probatorische Zufallsurteil, klar, wo es hingehen solle. Die Erfahrung der Konfrontation mit dem Zufallsurteil kläre für ihn in diesem Moment offene Fragen hinsichtlich seiner eigenen Ausrichtung und Haltung.

Mir erscheint das keineswegs dumm. Um hier aber auch nicht missverstanden zu werden: Für den Königsweg halte ich das systematische *Durchdenken* eines Problems – mit all dem, was dabei nutzen, einbezogen, bedacht, durchgespielt werden kann. Analyse, Abstraktion, Zerlegung, Selektion, Schlussfolgern. »Wirf eine Münze, und dann ...« ist lediglich eine von Millionen Möglichkeiten, dabei auf der *gesamten* Klaviatur zu spielen, die uns Menschen zur Verfügung steht: Rationalität, Analyse, Intuition, Emotion.

Denn das ist es, wozu der Verstand ermächtigt: Nutze die breite Klaviatur deiner Möglichkeiten. Übe dich! Spiele Tonleitern, hab keine Angst vor Meisterpartituren. Entscheide!

3.6 Prinzip 6: Fülle deine Entscheidung – und lebe sie!

»Du kannst nicht die eine Hälfte eines Huhnes zum Kochen und die andere zum Eierlegen nehmen.«

Aus Indien

Der Zieleinlauf. Ganz sicher hat er mit der Prüfung zu tun, ob das Ziel erreicht wurde, also mit Erfolgskontrolle. Da geht der Blick dann auch zurück: auf die Zielbestimmung – auf die Definition of done, die Bestimmung der Zielkriterien beziehungsweise die Indikatoren, die den Zielerreichungsgrad abbilden können. Hier schließt sich ein Kreis: Je klarer das Ziel – der Sollzustand – umrissen ist, desto klarer der Zieleinlauf.

Wenn es darum geht, die Folgen eigenen Handelns zu reflektieren, dann kommen in einer komplexen Welt andere Aspekte hinzu: Wenn Kausalitäten unüberschaubar sind, was sind dann die Wirkungen oder Folgen meiner Handlungen – und was sind die Folgen der Nebenwirkungen von Handlungen Anderer? Was sind Eigendynamiken – und in welchem Verhältnis stehen sie zu meiner Entscheidung? Was kann ich mir selbst zuschreiben – und was lag außerhalb meines Wirkungskreises? Und vielleicht gilt Vergleichbares für die Zeithorizonte: Betrachten kann ich nur die absehbaren; welche Wirkungen meine gestrige Entscheidung morgen hat, liegt außerhalb meines heutigen Sichtfeldes.

Entscheidung fällen

Wie komplex auch immer die Situation: Die Entscheidung fällt für eine Option – schlimmstenfalls das Nicht-Entscheiden, bestenfalls in Anbetracht und unter Nutznießung sämtlicher Ressourcen: Wille, Motivation, Zeithorizont, persönliches Energie-Budget oder im Organisations- beziehungsweise Unternehmenskontext: Sachmittel, Finanzen, Personal.

Innerorganisational kommuniziert wird die – bestenfalls konsensuell getroffene – Entscheidung idealiter in erster Linie über die Formulierung des Ziels, nicht über das Erteilen von Anweisungen. Falls notwendig, werden konkrete Umsetzungsphasen formuliert, etwa über das Setzen von Meilensteinen: die Festlegung erster Schritte. Wobei vor allem die »Mühen der Ebene«, also nicht der normalerweise mit dem Anfangsschwingung recht leicht fallende erste, sondern der zweite und dritte Schritt, Aufmerksamkeit vertragen. Damit einher geht die klare Regelung von Verantwortlichkeiten: wer, was, wann. Es wird Controlling eingeplant: die regelmäßige Überprüfung der Meilenstein-Erreichung.

Den Schritt der Entscheidungsfällung bewusst zu gehen und zu begehen – ihn explizit zu würdigen –, ist wichtig! Ab hier hat sich etwas entschieden geändert, auf das verlässlich Bezug genommen werden kann. Ab hier ist gleichsam etwas Neues in der Welt!

Und: Nach dem Entscheiden wird nicht mehr hin und her überlegt oder gehadert beziehungsweise in der Gruppe oder Organisation diskutiert. Es wird nicht mehr auf den Entscheidungsfindungsprozess zurückgekommen, sondern: Die gesamte Kraft geht in die Umsetzung. – Ein Vorgehen, das gerade in unserer auf Flexibilität ausgerichteten Welt schon fast neuartig wirkt. Denn wir wagen es immer weniger, Entscheidungen zu treffen, die auf eine bestimmte (Lebens-)Gestaltung verbindlich und langfristig festlegen und damit nach der Entscheidung auch umgesetzt werden müssen – und zwar ausdauernd. Das ist bedauerlich, weil einige der besten und wichtigsten Lebensentscheidungen – wie Ehe, Familie, Kinder und Beruf – naturgemäß

eine langfristige Verbindlichkeit fordern, wenn sie ihrem Inhalt gerecht werden wollen (Niederberger 2005, 41).

Ein oft unterschätzter und doch für den Entscheidungserfolg wichtiger Bestandteil der Umsetzung ist die Entscheidungskommunikation. Mit dieser kann, generell, erstens gemeint sein: die Kommunikationsprozesse *im* Zuge der Entscheidungsfindung, sofern mehrere beteiligt sind – Diskussion, Diskurs, Austausch und Abstimmung. Wenn ich von Unterschätzung spreche, dann meine ich vor allem aber auch zweitens: die *anschließende* Kommunikation: wenn dem Umfeld, der Entscheidungsumwelt, gegebenenfalls den davon Betroffenen, das nunmehr feststehende Ergebnis mitgeteilt wird.

Vielgestaltigkeit der Entscheidungskanäle

Ein Wort zur Kommunikation in Gruppen beziehungsweise Organisationen: Gerade in Bezug auf Entscheidungen von größerer Tragweite wurde das bis vor einigen Jahren anders gehandhabt als heute oftmals; in Sitzungen, telefonisch oder schriftlich – vielfach mit nicht ganz unentspannten Zeithorizonten; Entscheidungen zu vertagen, war nichts Ungewöhnliches.

Im Zuge des digitalen Wandels hat sich das geändert, durch E-Mail ebenso wie WhatsApp oder andere zumeist schriftbasierte Echtzeit-Kommunikationswege. Faktisch besteht heute nahezu Allzeit-Verfügbarkeit – und damit auch eine Erwartung an Allzeit-Entscheidbarkeit und eine unverzügliche Entscheidungskommunikation beziehungsweise -erklärung. So werden heute auch weit reichende Entscheidungen zuweilen per E-Mail oder über Messenger-Dienste, wie WhatsApp, getroffen. Das muss kein Problem sein – kann aber. Nicht immer passt die Tragweite einer Entscheidung zu einer solchen Kommunikation; nicht immer ist sichergestellt, dass alle Entscheidungsparameter und Hintergründe auf diesem Wege eindeutig und zweifelsfrei kommuniziert werden. Pointiert gesagt: Nicht für jede Entscheidung ist eine WhatsApp-Gruppe der optimale Rahmen. Manches Entscheidende ist bei dieser Art der Kommunikation nicht oder nicht in der

beabsichtigten Art und Weise transportierbar. Denn es besteht die berechnete Gefahr von Missverständnissen.

So unterstellt in einer Kommunikation ein Kommunikationspartner dem, was ein anderer sagt oder tut, einen vorläufigen Sinn. Dieser wird entweder in der eigenen Wahrnehmung bestätigt oder durch neue eintreffende Informationen korrigiert. Erschwerend kommt in dieser Situation hinzu, dass die Kommunikationspartner oftmals nicht über denselben »Sprachvorrat« verfügen und sich daher schon durch die genutzten Begrifflichkeiten »missverstehen«. Ein Beispiel: Ein guter Freund retournierte als Antwort auf einen von mir weitergegebenen sehr positiven Zeitungsartikel zu einer meiner Keynotes: »Das ist ja ein sehr wohlwollender Beitrag, den du gut als Werbung nutzen kannst« – bei mir kam diese Rückmeldung allerdings keineswegs positiv an; ganz im Gegensatz zur Absicht des Autors. Denn, wie wir herausfanden, es hatte jeder von uns das Wort »wohlwollend« ganz unterschiedlich besetzt – mein Freund übersetzte es bis dato schlicht als »hilfreich« und »freundlich« (ohne jedweden Unterton). Für mich: überraschend.

Neben den verschiedenen Sprachvorräten gibt es zudem auch noch technisch-kommunikative Hürden zu überwinden. So gilt für die Kommunikation per E-Mail, SMS und ebenso für Messenger wie WhatsApp: Sie sind in gewissem Maß nur asynchrone Kommunikationsmittel. Man ist – möglicherweise entgegen des eigenen Empfindens – nicht direkt mit dem oder den Anderen in Kontakt, sondern zeitversetzt. Man schickt eine Nachricht, auf die zeitversetzt irgendwann geantwortet werden kann. Man weiß nicht, in welcher räumlichen Umgebung, persönlichen Verfassung und Situation eine Nachricht Kommunikationspartner erreicht. Mögen die Grenzen heute auch verschwimmen – mag manche schriftbasierte Kommunikation als emulierte Mündlichkeit begreifbar sein –, im Prinzip lässt sich vereinfachend sagen: E-Mail, SMS, Messenger wie WhatsApp: Sie sind in gewissem Maße asynchron. Und gerade bei komplexen Sachverhalten oder Fragestellungen ist ein synchroner Kommunikationskanal, bei dem der Absender

sofort sicherstellen kann, dass der Empfänger seine Botschaft richtig und geeignet verstanden hat, dem asynchronen deutlich überlegen, was Klarheit, Unmissverständlichkeit angeht.

Das heißt nun nicht, dass ich für einen Verzicht auf die Kommunikation via WhatsApp oder E-Mail plädiere. Keineswegs! E-Mail beispielsweise hat sich mit gutem Grund zu einem Standard der Business-Kommunikation entwickelt. Man kann sich darüber ausgezeichnet austauschen und auch Entscheidungen gemeinsam vorbereiten. Manche Kooperation läuft über Jahre ausgezeichnet – inklusive einer Entscheidungsfindung –, ohne dass die Geschäftspartner sich auch nur einmal persönlich gesprochen, geschweige denn getroffen hätten. Manches funktioniert, und manches nicht: Es kommt drauf an, zu erkennen, wann gerade die kognitive Leistungsfähigkeit des anderen es erforderlich macht, die notwendige Verständigung im direkten Gespräch statt in schriftbasierter Kommunikation zu suchen.

Prokrastination im Entscheiden: Umsetzungslethargie

Kraft, Motivation, Wille – um eine rationale Erkenntnis und Entscheidung in die Tat umzusetzen, sind unter anderem auch diese erforderlich. Wir alle kennen das Phänomen: Eine Entscheidung wurde getroffen, glasklar, entschieden – und dann hapert es mit der Umsetzung.

Glasklar hat man beispielsweise als Autor entschieden: Man schreibt diesen einen Artikel, denn da gibt es diese interessante Zeitschriftenanfrage – und es passt eigentlich, in jeder Hinsicht. Man entscheidet also: Es wird die kommenden vier Wochen regelmäßig daran gearbeitet. Die Entscheidung steht ... und steht ... und steht ... und nichts tut sich. Das Einzige, was effektiv mit jedem Tag an Umfang gewinnt, ist nicht etwa der Text – sondern: das schlechte Gewissen.

»Mit seinen drei Romanen, die in rascher Folge 1951, 1953 und 1954 erschienen, machte der 1906 in Greifswald geborene Schriftsteller Wolfgang Koeppen Furore. [...] Voller Erwartungen sahen deshalb sein Verleger, seine Leser, aber auch Literaturkritiker, darunter Marcel Reich-Ranicki, seinem nächsten Roman entgegen, hatte der Schriftsteller doch einen solchen selbst angekündigt. Es sollte ein »großer« autobiografischer Roman werden und sein Leben in der Zeit des Nationalsozialismus zum Inhalt haben.

Jahr für Jahr verging, aber es tat sich nichts! Der Roman erschien nicht, obwohl Koeppen für diesen von Siegfried Unseld einen beträchtlichen Vorschuss erhalten hatte und der geduldige Verleger ihn auch dann noch finanziell unterstützte, als nicht nur Jahre, sondern Jahrzehnte seit der Ankündigung dieses Romans vergangen waren.

Dem Schriftsteller Koeppen setzten zwar immer wieder schon der Blick auf seinen Schreibtisch und der Anblick des leeren weißen Papiers zu, wurde er doch dadurch ständig an sein Vorhaben, das er nicht aufgeben wollte, erinnert, aber er schaffte es einfach nicht, seine Biografie zu schreiben. Er schaffte es auch dann nicht, als Unseld, der wegen seiner schier endlosen Nachsicht schon belächelt wurde, Koeppen schließlich androhte, seine Zahlungen einzustellen« (Rustemeyer et al. 2017, 7).

Die Umsetzung einer Entscheidung kann immer wieder auf jene Hürden treffen, die auch den Entscheidungsprozess direkt zu torpedieren vermögen. Denken wir vielleicht zuallererst an das, was vor allem dem eigenen Selbstwert abträglich ist: Bequemlichkeit und die Neigung, Unangenehmes zu vermeiden. Und denken wir vor allem daran, was den eigenen Selbstwert stärkt: Bewusstheit, Eigenverantwortlichkeit, freundschaftlicher Blick auf sich selbst, Zielsetzung, Aktivierung sämtlicher Potenziale, Integrität als Übereinstimmung von Denken, Fühlen und Handeln. Hier liegt die Quelle persönlicher Leistungsfähigkeit und Stärke – und wenn man den medienwirksamen Verlautbarungen der letzten Jahre folgt, tun sich diesbezüglich sozusagen Abgründe auf, eben in Form von: Prokrastination. Wenn die

Entscheidung gefallen ist – und doch nicht umgesetzt wird. Im Grundsatz ist die Problematik vermutlich so alt wie die Menschheit. Epidemische Ausmaße scheint dieses Phänomen allerdings – glaubt man der Veröffentlichungsschwemme – erst in jüngerer Zeit angenommen zu haben. Es heißt dann regelmäßig, man habe sich entschieden, setze es bloß – aus irgendwelchen Gründen – nicht um. Tatsächlich hat man sich aber, in gewisser Hinsicht, eben nicht entschieden. Es fehlt etwas: die Motivation, die Kraft, die Willensbildung, was auch immer. Zu einer Entscheidung gehört – aller Prokrastinationsdebatte und -ausrede zum Trotz – intrinsisch ihre Umsetzung. Denn: Eine halbe Entscheidung ist ein ganzer Unsinn.

Souverän entscheiden – und in Kontakt bleiben!

Wenn eine Entscheidung getroffen wurde und ihre Umsetzung ansteht, ist, wie gesagt, eines meiner Erfahrung nach ebenso wichtig wie unterschätzt: die Kommunikation der Entscheidung. Vielfach ist das dort zu beobachten, wo Entscheidungen innerhalb eines gewissen Machtgefälles getroffen werden, etwa zwischen Kindern und Erwachsenen, in der Familie. Wenn beispielsweise Mutter oder Vater entscheidet: »Spielzeit ist vorbei, jetzt werden die Hausaufgaben begonnen«. Dieser Moment kann so unterschiedlich gestaltet werden. Man kann dabei unterschiedliche Faktoren unterscheiden: Wie klar sind die Erwachsenen in ihrer Entscheidung? Wie eindeutig kommunizieren sie sie? Wie souverän sind sie – auf welche Art sind sie präsent? Wird klar, dass sie selbst hundertprozentig hinter der Entscheidung stehen? Wie gelingt ihnen die Balance zwischen »Hoheitsgewalt« und »Augenhöhe« – zwischen Unabhängigkeit und Kontakthalten – zwischen »Ansage« und »Austausch«? Das alles spielt mit hinein, wenn Entscheidungen in Gruppen mit Machtgefälle getroffen wurden und der Umsetzung harren – und die Kommunikation der Entscheidung an die von ihr Betroffenen kann dabei zum entscheidenden Drehmoment werden – in der Familie ebenso wie im Beruflichen: im Team, in der Abteilung, im Unternehmen.

Die eigene Motivation, das eigene Interesse, der eigene Wille – das allein reicht nicht, wenn andere von einer Entscheidung mitbetroffen sind. Wie gelingt es, die anderen ins Boot zu bekommen und dort zu halten? Diese Frage begleitet einen Prozess der Entscheidungsfindung idealiter von Beginn an. Sie ist eine der Prämissen, die es im Zuge der Entscheidungsfindung zu sichten und zu reflektieren gilt. Teilfragen können etwa sein: Wo und wie verhandle ich gegebenenfalls mit den anderen? Welche Angebote – Belohnungen beispielsweise – kann ich machen? Jeder Einkäufer in einem Unternehmen verhandelt ja im Grunde auf diese Weise: Er verspricht eine Belohnung. Und im Endeffekt ist dann der Moment der Umsetzung auch der Moment, in dem es gilt, Wort zu halten: sich als verlässlicher Entscheider herauszustellen, mit den Belohnungen »im Gepäck«. Denn auch hier gilt ja unter anderem: Entscheidungen sind Schritte auf einem selbstgebahnten Pfad, den wir mit jeder Entscheidung weiterbahnen. Wohlgermerkt, ich spreche von Belohnung, nicht von Lösegeld! Eine gute, aus eigener Klarheit heraus getroffene Entscheidung stärkt den Entscheider – und das ist gut so. Denn gerade in Gruppen agiert man in Sachen »gute Entscheidungskommunikation und -umsetzung« am besten aus einer Position der Stärke heraus: entspannt, souverän – und gleichermaßen eben an guter Kommunikation mit den Beteiligten interessiert.

So persönlich und individuell im besten Fall eine Entscheidungsfindung verläuft, so persönlich ist auch das Wirkpotenzial ihrer sich anschließenden Kommunikation. Ich sprach oben von Souveränität und Präsenz; man nennt es gelegentlich auch: »persönliches Standing«. Auch eine Bezeichnung wie »Authentizität« trifft es sicherlich – ist aber möglicherweise schon, aufgrund inflationären Gebrauchs, ein wenig verschlissen. Denn gegenwärtig kommt man an der (falschen) Verwendung dieses Begriffs auf fast keiner Veranstaltung und in nahezu keinem Ratgeber mehr vorbei.

Das persönliche Standing, Souveränität und Präsenz – es gibt in dieser Hinsicht viele Optionen der Selbstsabotage. Und wir nutzen sie unendlich gern, und täglich mehr, beispielsweise die Segnungen der digitalen Trans-

formation. Wenn wir nicht im wörtlichen Sinne präsent sind, sondern unentwegt mentales Multitasking versuchen, beispielsweise. Wenn selbst im persönlichen Direktkontakt zweier Menschen das unpersönliche »Außen« die Kommunikation und ein gelingendes, dem anderen begegnendes Miteinander torpediert; sei es durch E-Mails, eingehende Telefonate oder schlicht den unverhohlenen Blick auf die Wetter-App.

Der Urvater der amerikanischen Psychologie, William James, unterstrich schon 1890, ganz eindeutig also vor jeder Digitalisierung: die Fähigkeit, die umherwandernde Aufmerksamkeit wieder und wieder willentlich zurückzuholen – wir würden es heute vermutlich »Fokussierung« nennen –, sei die Grundlage von Urteilskraft, Charakter und Willenskraft. »Niemand ist bei klarem Verstand, der dieses Vermögen nicht besitzt. Eine Erziehung, die dieses Vermögen ausbildet, wäre die Erziehung par excellence« (James 1890, 463). Was unseren Alltag in Zeiten der Digitalisierung indes ausmacht, ist exakt das Gegenteil: nicht Konzentration, nicht Präsenz – sondern Zerstreuung, Ablenkung. Mögen wir auch darunter leiden, es beklagen – mit »digital detox«, mit Achtsamkeitstrainings und allem möglichen Anderen gegenzusteuern versuchen.

Dass die Digitalisierung mit unserer Aufmerksamkeit Seltsames anstellt, ist nichts Neues – und doch treibt sie auch für mich als Informatiker zuweilen verblüffende Blüten. Denn wer hätte vor einigen Jahren damit gerechnet, dass wir eines Tages beispielsweise konfrontiert mit unserem windeltragend-brüllenden Nachwuchs und überfordert mit seinem Geschrei, lieber – fast schon »triebgesteuerten Tamagotchis« gleichend – das Mobiltelefon zücken und bei Google nach Lösungen suchen, statt den Schnuller einfach wieder in den Mund des Säuglings zu stopfen?



***Digitale Zerstreung
verhindert konzentriertes
Entscheiden.***



Vom Journalisten und Schriftsteller Victor Auburtin gibt es eine Kurzgeschichte namens »Das Leben« aus dem Jahre 1928. Auburtin ahnte seinerzeit nichts von unseren heutigen digitalen Zeiten, doch bei der Lektüre kann man den Eindruck gewinnen, dass er bereits sehr genau wusste, wie wir heute leben:

»Es lebte ein Mann, der war ein sehr tätiger Mann und konnte es nicht übers Herz bringen, eine Minute seines wichtigen Lebens ungenützt vorüber zu lassen.

Wenn er in der Stadt war, so plante er, in welchen Badeort er reisen werde. War er im Badeort, so beschloss er einen Ausflug nach Marienruh, wo man die berühmte Aussicht hat. Saß er dann auf Marienruh, so nahm er den Fahrplan her, um nachzusehen, wie man am schnellsten wieder zurückfahren könne. Wenn er im Gasthof einen Hammelbraten verzehrte, studierte er während des Essens die Karte, was man nachher nehmen könne. Und während er den langsamen Wein des Gottes Dionysos hastig hinuntergoss, dachte er, dass bei dieser Hitze ein Glas Bier wohl besser gewesen wäre.

So hat er niemals etwas getan, sondern immer nur ein nächstes vorbereitet. Er war nie einer ganzen und gesunden Minute Herr, und das war gewiss ein merkwürdiger Mann, wie du, lieber Leser, nie einen gesehen hast.

Und als er auf dem Sterbebette lag, wunderte er sich sehr, wie leer und zwecklos doch eigentlich dieses Leben gewissermaßen gewesen sei« (Auburtin 1928).

Präsenz, wie sie für das Kommunizieren und Umsetzen einer getroffenen Entscheidung wichtig ist, beginnt immer im Hier und Jetzt. Das ist der Hebelpunkt nicht nur in gruppendynamischer Hinsicht, nicht nur für das Management, das Leiten und Führen anderer, sondern auch hinsichtlich des Selbstmanagements.

Gute Entscheidung? – Die Geschichte wird von den Siegern geschrieben.

War eine Entscheidung tatsächlich gut oder schlecht? Klug oder nicht ganz so klug? Das zeigt sich erst im Nachhinein. Und dabei gilt die bekannte Wahrheit: »Die Geschichte wird von den Siegern geschrieben.« Anders gesagt: Erfolg gibt nachträglich Recht. Bill Gates brach sein Studium ab, um sich eigenen Geschäften zu widmen – und das war wohl, von heute aus unter dem Aspekt wirtschaftlichen Erfolgs betrachtet: eine gute Entscheidung. Wir wissen nicht, ob Gates seinerzeit lange darüber nachdachte, grübelte, es sich schwer machte, vielleicht mit der Entscheidung haderte. Wir wissen bloß: Diese Entscheidung resultierte in die Gründung von Microsoft – in eine Erfolgsstory ohnegleichen.

Ein anderes Beispiel kennen wir alle: Die Greisin – oder der Greis, putzmunter mit 98 Jahren, und sie – oder er – hat täglich: Kefir getrunken, oder grünen Tee, oder allmorgendlich zwanzig Liegestützen gemacht, oder eine halbe Stunde Gymnastik, oder abends stets ein kleines Gläschen Rotwein genossen, oder ist allabendlich um punkt zwanzig Uhr schlafen gegangen, oder ... Wenn jemand uns das wohlgemut, bei offenbar bester körperlicher und geistiger Gesundheit, im stolzen Alter von 98 Jahren erzählt, dann gibt der Erfolg ihm Recht.

Andererseits gibt es da auch den Altbundeskanzler Helmut Schmidt; wohl prominentester und öffentlichkeitswirksamster Kettenraucher Deutschlands – eine Kolumne bei der von ihm mitherausgegebenen Wochenzeitung »Die Zeit« hieß »Auf eine Zigarette mit Helmut Schmidt« – der das stolze Alter von knapp 97 Jahren erreichte, und dennoch niemandem als Beispiel für »Erfolg durch Nikotin-Abusus« dienen würde. Ob ein gelebtes Leben, eine Biografie, als vorbildlich verstanden wird – und von welcher Klientel –, unterliegt, wie vieles, an öffentlicher und individueller Wahrnehmung, nicht zuletzt: dem Zeitgeist. Und das sei hier ergänzt: dem Zeugnis der Überlebenden.

Sei konsequent: Im ersten und im zweiten Schritt

Eine Richtschnur läuft bestenfalls von Beginn an im Entscheidungsfindungsprozess mit, und zwar: Du musst mit deiner Entscheidung leben können! Wenn dies von Anfang an die Ausrichtung ist – vor allem in der Zielbeschreibung, dem Sollzustand –, werden auch von Anfang an die Folgen der Entscheidung ernsthaft reflektiert – und zwar eben die Folgen, die das eigene Handeln betreffen: Mag sein, es wird anstrengend. Mag sein, man macht sich vorübergehend ein wenig unbeliebt. Mag sein, man verzichtet auf manches – zugunsten dessen, wofür man sich entschieden hat. Konsequenz fällt leichter, wenn sie von Anfang an mit bedacht wurde.

Der Begriff »Konsequenz« kommt aus dem Lateinischen, von »consequi«, »folgen«, und meint dem Ursprung nach: Folgerichtigkeit. Und das passt: Wenn Klarheit in der Entscheidungsfindung durchgängig oberstes Gebot war, dann läuft die Entscheidung auf Folgerichtigkeit, auf Konsequenz in der Umsetzung heraus. Dann sind Entscheidung und ihre konsequente Umsetzung nicht zwei Paar Schuhe, sondern untrennbar. Dann beruht die klare Zielsetzung auf starker Motivation und schlägt sich nieder in Antriebsstärke im abschließenden Handeln. Dann gibt es natürlich immer noch eine Menge Unterschiede: Der eine Mensch ist beharrlicher und bestärkt von Erfolgshoffnung, der andere schlägt sich mit Sorgen und Misserfolgsbefürchtungen. Der eine hat Rücken, der andere vielleicht Gegenwind. Und doch kann die Klarheit, wenn sie von Beginn an »im Boot war«, jenen klaren Willen befördern, den eine Entscheidung, die ihren Namen wert ist, gerade in der Umsetzungsphase erfordert.

Oft fängt die Umsetzungsphase energisch an – und dann verpufft der Schwung. Den ersten Schritt machen wir mit großem Elan; den zweiten bekommen wir nur schwer hin. Ich kenne es aus meiner Hochschul-Lehrfähigkeit: Studierende melden sich zur Prüfung an – und kurz vorher wieder ab. Oder als Unternehmer: Menschen bewerben sich um eine Stelle – und sagen kurz vor dem Vorstellungsgespräch wieder ab. Oder als Software-Projektleiter: Entwickler beginnen ihre Aufgabe mit großem Enthusiasmus –

und hadern stets kurz vor Erreichen eines Meilensteins mit der Lösung. Natürlich greifen da Versagensbefürchtungen, lähmen da Ängste – setzt oftmals, kaum hat man sich auf den Weg gemacht, das sprichwörtliche Kopfkino ein.

Oft gründen Schwierigkeiten bei der Umsetzung darin, dass man eine Entscheidung »nur so« getroffen hat – also zumindest nicht aus einer tatsächlichen Notwendigkeit heraus, sondern eher: für andere. Man möchte ihren Vorstellungen entsprechen, ihren Wünschen entgegenkommen – vielleicht auch einfach endlich seine Ruhe haben. Dann entscheidet sich beispielsweise ein frischgebackener Abiturient – nach angemessener Pause – für ein bestimmtes Studium, weil er weiß, das macht die Eltern glücklich; und sie sind es dann auch: erleichtert, froh, glücklich. Dass das Studium dann ein einziges Prokrastinations-Festival wird, weil nicht von wirklich klarem Willen getragen? Das macht dann allerdings niemanden mehr froh, weder die Eltern noch den Studierenden – im Gegenteil: ihn sabotiert es. Oder man trifft eine Entscheidung im Kontext einer gesellschaftlichen Norm beziehungsweise Konvention: die Silvesterrunde mit dem Gespräch über die sprichwörtlichen guten Vorsätze. Gerade zum Jahreswechsel werden Entscheidungen schwungvoll und nicht selten pathetisch getroffen – »ab heute ...«; doch schon am 5. Januar ist die Anfangseuphorie der Frustration gewichen.

Rubikon, oder: Partisanentum des Wollens

Die beiden Psychologen Heinz Heckhausen und Peter M. Gollwitzer haben sich intensiv mit dem Problem der Umsetzung von Entscheidungen beschäftigt und das sogenannte Rubikon-Modell entwickelt.

Zur Zeiten Caesars markierte der Rubikon in Norditalien die Grenze zwischen Italien und der römischen Provinz Gallien. Caeasar übertrat den Fluss und marschierte bewaffnet auf Rom zu – seine Kriegserklärung an den römischen Senat. Von hier aus führte kein Weg mehr zurück. Diesem historischen Moment verdanken wir das berühmte Zitat »Alea iacta est« – »Der

Würfel ist gefallen« – ebenso wie die Redewendung: »... den Rubikon überschreiten«. Davon sprechen wir, wenn wir einen entscheidenden Schritt getan haben; kein Weg mehr zurück führt.

Das Rubikon-Modell betrachtet Denken, Entscheiden und Handeln unter dem Aspekt der Selbststeuerung – anders gesagt: des Selbstmanagements – und vor allem unter zwei Aspekten: der *Motivation* und der *Volition* – dem Willen beziehungsweise der Willensbildung. Grundsätzlich geht es bei der Arbeit mit dem Modell, so die Forscher, um den Dreischritt: *Wünschen* – *Wählen* – *Wollen*. Und sie knüpfen die Umsetzung einer Entscheidung, welche schöne Formulierung: an das Partisanentum des Wollens.

»Wünschen – Wählen – Wollen. Mit dem Wünschen ist es nicht getan. Viele Wünsche bleiben platonische Augenblicksanwandlungen, weil wir ihre Erfüllung – zu Recht oder Unrecht – als nicht in der eigenen Macht wähen. Aber es bleibt ein Rest – von dem Strom der Wünsche ist ein Rinnsal übrig geblieben –, der nicht nur erfüllenswert, sondern auch erfüllbar erscheint. Damit tritt ein andersartiger Seelenzustand ein: wir wägen sorgsam, um wählen zu können. [...] Wenn die Psychologie irgendetwas gründlich untersucht hat, dann ist es dieses Wählen aufgrund des Abwägens von Wünschbarkeit und Realisierbarkeit. [...]

Nach all den Prüfungen des Wählens bleiben weitere Wünsche auf der Strecke. Für andere läuft das Wählen unentschieden aus. Sie werden gespeichert und können wieder aufgenommen werden. Sie sind es vielleicht, von denen Freud (1915) meinte, sie blieben wirksam, bis sie erfüllt sein. Wir spekulieren, daß man auch zu viele aufgespeicherte Wünsche haben und dadurch beim Wählen und Wollen gestört werden kann. Das ist zu klären. Jedenfalls bleibt schließlich der eine oder andere Wunsch übrig, der nun oder bei passender Gelegenheit realisiert werden soll. Mit dem Übergang vom Wählen zum Wollen tritt wieder ein anderer Seelenzustand ein. [...]

Wollen heißt entschlossen sein. Waren wir zuvor beim Wählen realitätsorientiert, so sind wir jetzt realisierungsorientiert. Wir sehen nicht mehr recht hin, wir hören nicht mehr recht zu, wenn es unser Wollen schwächen könnte. Ja, wir scheuen nicht einmal davor zurück, uns selbst etwas vorzumachen, um besser bei der Stange zu bleiben. Von abwägenden Moderatoren des Wählens sind wir im Handumdrehen zu einseitigen Partisanen unseres Wollens geworden.« (Heckhausen et al. 2013, 5 f.)

Das Geheimnis: das Drehmoment liegt nach diesem Modell dort, wo sich die Zielausrichtung vom Wünschen zum Wollen wandelt – was die Willensbildung schließlich auf natürliche Art und Weise »dopt«, bis zum Überqueren der Ziellinie. Der Rubikon verläuft hauptsächlich, unterstreichen die Forscher, nicht etwa in der Grenze zwischen Wollen und Tun – sondern weit vorher, zwischen »Wählen und Wollen«. (Heckhausen et al. 2013, 190 ff.) Am Anfang steht die Frage: Welche Ziele sind mir wichtig, was will ich erreichen? Und mit der Antwort auf diese Frage wird schon der Schritt über den Rubikon getan, mit der Festlegung auf ein Ziel ist der Rubikon überquert. Definitiv verschiebt sich der Schwerpunkt von der Motivation zur Volition im Zuge des gedanklichen Durchspiels und der Planung der einzelnen Schritte hin zum Ziel. Beharrlichkeit, Konzentration auf das Ziel – natürliches »Doping« – sie gehen mit der für die Realisierung des Geplanten notwendigen Willensbildung einher.

... geh langsam!

Das Ziel ernst zu nehmen, von Beginn an in der Zielbetrachtung und -ausrichtung die eigentliche Ressource zu sehen, heißt auch: Jede Etappe des Wegs ernst zu nehmen. Es wird nicht etwa – so lautet ja ein gängiges Missverständnis – erst dann ernst, wenn es um die Umsetzung geht. Sondern es ist von Beginn an ernst. Anders betrachtet: Jeder Schritt im Entscheidungsfindungsprozess zählt; und deshalb ist es gut, jeden Schritt bewusst zu tun. Ein Sprichwort sagt es so: »Wenn du es eilig hast, gehe langsam«. Mark Twains Formulierung dafür war: Man solle schlechte Angewohnheiten nicht zum Fenster hinauswerfen, sondern: Stufe für Stufe die Treppe

hinuntertragen, wenn man sie wirklich loswerden wolle. Und schließlich ein weiterer Aphorismus, bezogen auf Entscheidungsfindung: »Du brauchst weniger Zeit, eine bessere Entscheidung zu treffen, als eine schlechte Entscheidung zu korrigieren« (Johnson 2004, 46).

Bekannt ist auch die Parabel: Ein Mann ist damit beschäftigt, einen Baum zu fällen. Seine Säge ist völlig stumpf und er kommt deshalb kaum voran mit der Arbeit. Man gibt ihm den Rat, die Säge zu schärfen, aber er schüttelt den Kopf: »Keine Zeit!«

Die Weichen für das Ergebnis stellen wir zu Beginn – das ist sicherlich eine wichtige Erkenntnis. Und bezogen auf die heutigen gesellschaftlichen Bedrängnisse rund um das Thema »Entscheidung« bedeutet das beispielsweise: Die Zufriedenheit mit einer Entscheidung – oder auch der »post-decision regret« – Verunsicherung und Zerrissenheit bis hin zu einer völligen Desorientierung oder Paralyse – hängt nicht nur von den messbaren Ergebnissen ab, sondern auch von den darauf projizierten Erwartungen. Erfolgsstabilisierende Willensbildung könnte hier damit beginnen, der vordergründigen Optionsvielfalt nicht »auf den Leim zu gehen« durch Zwangsoptimierung und Überfrachtung jeglicher Zielvision.

Jede getroffene Entscheidung resultiert in ein reales Geschehen, in ihre Umsetzung. Und jede Entscheidung bedeutet: Man hat von Beginn an, vom Wünschen über das Wählen und das Wollen, die Chance auf aktives Gestalten – statt bloßen Gestaltet-Werdens, statt bloßer Reaktion – wahrgenommen. Anders gesagt: Man hat einen Schritt der Selbstermächtigung getan, den es zu würdigen gilt. Und dann heißt es möglicherweise: schrittweise weitergehen.

4.

**Jenseits des Alltäglichen:
Der Blick über den Tellerrand**



»Wer nur das Alltägliche sucht und liebt, bleibt alltäglich.«

Prof. Dr. Wilhelm Schwöbel (1920–2008), deutscher Zoologe und Aphoristiker

4.1 Entscheiden: Wie wollen wir leben?

»Mich daran zu erinnern, dass ich bald tot sein werde, war für mich das wichtigste Werkzeug, das mir geholfen hat die großen Entscheidungen zu treffen.«

Steve Jobs (1955–2011), US-amerikanischer Unternehmer und Computer-Pionier

Persönlich, beruflich, gesellschaftlich: Im eigenen Denken und dann im Dialog, im Diskurs – es stellen sich immer wieder Fragen wie: »Was sind unsere Werte?« – »Wie wollen wir leben?« Und es sind immer wieder Entscheidungen zu treffen – alltägliche und große. Hier – gerade angesichts wachsender Ungewissheiten und Unsicherheiten – für die eigenen Überlegungen »Pfeiler« der Verlässlichkeit, Kontinuität einziehen zu können, wünscht sich der eine oder andere von uns. Welche Prinzipien taugen hier? Welche definieren einen Handlungsraum des Tuns wie auch des Lassens und befähigen uns nicht nur zu Einzelfall-Lösungen, sondern dazu, beständig gute Entscheidungen zu treffen? An diesem Punkt geht es, das spüren und sehen wir, auch um Verantwortlichkeiten über das Individuelle hinaus. Wenn beispielsweise die digital-globale Welt und Gesellschaft einerseits dadurch geprägt wird, dass ein Höchstmaß an Individualisierung und an »privater Parallelwelt« möglich ist, wächst andererseits das Potenzial und der Bedarf an demokratischer Partizipation. Ein genuin neues, brisantes, globales Spannungsfeld – das uns alle entschieden fordert, und teils überfordert.

Ich bin überzeugt davon, dass die intensive Beschäftigung mit dem Thema Entscheidungsfindung Menschen dazu bewegen kann, sich bewusst für ihr Leben zu entscheiden und Verantwortung darin zu übernehmen. Und ich bin überzeugt davon, dass ihnen – uns allen – das gut tut. Es im Abgeben und Verdrängen der Eigenverantwortung zur Meisterschaft zu bringen, es sich im Nichtstun und Abwarten einzurichten, sich als Opfer der Umstände zu begreifen, ist hingegen nichts anderes, als sich selbst Möglichkeiten und Fähigkeiten zu nehmen beziehungsweise abzusprechen, die wir als Individuen und damit als Teil von Familie, Gesellschaft und Welt naturgemäß übertragen bekommen haben.

Die Frage ist: Wie? Wie wollen wir das Spannungs- und Spielfeld nutzen, das uns unsere global-digital entgrenzte Welt bietet? Darum, in möglichst kurzer Zeit möglichst viel zu schaffen, kann es nicht gehen. Was ist stattdessen wirklich wichtig?

Wir fragen uns das in besonders kritischen Momenten, etwa in einer jähren Situation großer Bedrohung, vielleicht einer Krankheit, oder eines großen Verlustes. Und wir fragen es uns manchmal bei den üblichen Meilensteinen und Übergangsritualen: Hochzeit, Geburtstag, Jahreswechsel ...

Meine persönliche Tradition zu Silvester – zu der sich natürlich die regelmäßig mit mir und meiner Familie feiernden Freunde »eingeladen« sehen – ist: die Verschränkung von Rück- und Vorschau, von Bilanz und Ausblick. Nicht etwa, dass ich ein »Feuerwerk guter Vorsätze« abbrenne – das halte ich, wie deutlich geworden sein wird, für nicht zielführend. Meine Frage – an mich selbst und alle Feiernden – ist stets: Welche Überschrift gibst du deinem kommenden Jahr? Das ist eine Art der Vorausschau, die gewissermaßen Vision und Abstraktion verbindet: sich das kommende Jahr auszumalen, hat zu tun mit den eigenen Wünschen, Anliegen, Bedürfnissen, Motiven und Werten. Man entwirft plausibel scheinende Szenarios vor seinem geistigen Auge, unterlegt mit Hoffnungen und vielleicht auch Ängsten, und die Kraft, mit der man die Szenarios entwirft, entspringt im

weitesten Sinne sicherlich dem: Wünschen – Wählen – Wollen. Und dann kommt, als eine Pointe, die Abstraktion: der Versuch sprachlicher Verdichtung; nichts anderes ist die Suche nach einer Überschrift. Und schließlich noch eine Pointe: Das Ganze wird laut ausgesprochen – den Mitfeiernden, den Freunden, der Familie, erzählt. Manches muss man sich selbst erst einmal laut sagen gehört haben ...

Was wir von diesen Silvesterfeiern mitnehmen, ist – bilde ich mir jedenfalls ein – ein Schatz: eine jeweils ganz individuelle Maxime für die kommenden zwölf Monate, geboren in einem verbindenden Ritual unter nahestehenden Menschen, und entstanden aus den unterschiedlichsten Vermögen, die Menschen wesentlich ausmachen: Imagination, Analyse, Abstraktion und Reflexion, Erinnerung und Vorausschau.

Die Rückschau, der Blick auf das vergangene Jahr aus dem Gedächtnis, kann mir Illusionen rauben und mir die Realität glasklar vor Augen halten. Und nicht selten stehe ich dabei in der Gefahr, streng bis gnadenlos auf mich selbst und die eigenen Entscheidungen zu schauen. Was die Gefahr ein Stück weit bannt, ist das Wissen: freundschaftlich auf mich selbst zu schauen, ist die klügere Wahl. Dieser freundschaftliche Blick auf sich selbst: Sinnvoll ist es, zum Jahreswechsel – auch und gerade als großer Selbstkritiker – mit Wohlwollen auf die eigenen Entscheidungen zurückzublicken. Denn: Schließlich hat man entschieden, wie man es für das Beste hielt. Und war es nicht das Beste, so gilt es heute zu lernen, woran man es gestern – möglicherweise – hätte bereits absehen können. Die Lernperspektive einzunehmen, ist eine Form des wohlwollend-freundschaftlichen Blicks – auch auf sich selbst. Lernen bedarf des Mutes, und Mut entspringt hier im Wohlwollen, in der Freundschaft und nicht in der gnadenlosen Strenge.

Um nicht missverstanden zu werden: Diese Haltung hat nichts zu tun mit Lob! Lob spielt auf einer gänzlich anderen Klaviatur. Ich habe eine Geschichte zum Thema im Kopf; ich weiß nicht mehr, wo ich sie gelesen

habe – ich erzähle sie aus dem Gedächtnis. Sie spielt irgendwann vor vielen Jahren:

Es waren einmal zwei Freunde, nennen wir sie A und B. Einer von ihnen, A, sang das Loblied des Lobes, der andere blieb skeptisch. »Mit Lob«, sagte B, »kann ich zerstören, wenn ich will.« »Welch ein Nonsens«, sagte sein Freund A. »Doch, ich zeige es dir. In drei Monaten habe ich Herrn X durch Lob zerstört.« Gesagt, getan: Die beiden schlossen eine Wette ab, und das Geschehen nahm seinen Lauf.

Herr X war Schauspieler am kleinstädtischen Theater. Ein guter, aufstrebender, noch junger Mann, der ein Engagement für diese Saison hatte und seine Arbeit unauffällig, mit Ernst, Ehrgeiz und Liebe zur Bühne tat. Er spielte nicht die Hauptrollen – doch er spielte gut, und seine Zukunft als Schauspieler konnte als durchaus gesichert gelten. Eines schönen Abends, als Herr X nach Vorstellungsende in seine Garderobe kam, fand er dort ein Blumengebinde mitsamt Brieflein: von einem anonymen Theaterfreund und Bewunderer. Herr X freute sich sehr, hatte er doch bislang nicht viel an Blumen, Präsenten und Bewunderern vorzuweisen. Nicht, dass er derlei sonderlich vermisst hätte – aber schön war es doch. Ein paar Tage später wieder: ein Blumengesteck, und ein Brieflein. Dieses Mal ging der unbekannte Theaterfreund ins Detail: Er beschrieb, was ihm an der Vorstellung generell und an der Darbietung von Herrn X im Besonderen gefallen habe. Er hatte genau hingesehen, erkannte Herr X. Kleinigkeiten, mit denen er seiner Rolle besondere Glaubwürdigkeit und Tiefe zu geben suchte – der Bewunderer sah sie mit scharfem Blick, und lobte Herrn X dafür. Schön war das, fand Herr X. Und am nächsten Abend achtete er selbst bei der Aufführung ganz besonders auf diese feinen Nuancen seines Spiels, und konnte es kaum erwarten, das nächste Brieflein in den Händen zu halten. Ein paar Tage später kam es, mitsamt einer Bonbonniere. Voll des Lobes für die feinsten Nuancen seines Schauspiels, fand der unbekannte Bewunderer Worte, die sich Herrn X tief einprägten. Und seine schauspielerische Leistung gewann noch einmal. Schwung, Leichtigkeit, Anmut, all das kam

ihm nun, fühlte er, gleichsam zugeflogen – weil er sich nun auf der Bühne nicht nur vom gesamten Publikum, sondern auch von jemandem Speziellen wahrgenommen fühlte, der ihn wirklich sah: sein Können, seine Kunst.

So ging es über Wochen: Herr X genoss die Aufmerksamkeit, die Bewunderung, das Lob. Es wurde ihm zum steten Ansporn, und er spürte, wie er Abend für Abend noch besser wurde. Manchmal, wenn der letzte Vorhang fiel und die Schauspieler sich ein letztes Mal auf der Bühne für das Publikum verneigten, schaute Herr X, ob er seinen ihm noch immer unbekanntem Bewunderer im Publikum ausmachen konnte. Doch eigentlich war ihm das kein Herzensanliegen. Alles war gut – besser als je zuvor.

Eines Abends nun war das Brieflein, das Herr X nach Vorstellungsende mitsamt Blumengebinde in seiner Garderobe fand, nicht ganz so voll des Lobes. Vielmehr klang der unbekannte Bewunderer ein wenig besorgt: Ob Herr X unpässlich sei, vielleicht eine Grippe im Anzug? Sein Spiel habe heute Abend ein wenig danach ausgesehen? Herr X fühlte sich kerngesund, und nahm die Frage zum Anlass, am nächsten Abend ganz besonders auf Exzellenz in der Darbietung zu achten. Das Brieflein, das einige Tage später einem riesigen Früchte- und Geschenkkorb beilag, klang indes wiederum besorgt: Vielleicht sei Herr X gut beraten, ein paar Tage der Schonung einzulegen, da er offensichtlich nicht ganz auf der Höhe? Dieses und jenes – hier ging der Bewunderer ins kennerhafte Detail – gelinge ihm erkennbar derzeit nicht ganz so brillant wie sonst? Herr X gab mehr als sein Bestes in der nächsten Vorführung. Doch es fruchtete nichts. Der unbekannte Bewunderer fand mitfühlende, bedauernde Worte für eine schauspielerische Leistung, die, so war den Brieflein zu entnehmen, Abend für Abend: nachließ. Herr X hingte sich voll rein, doch die Tragik war: Je mehr er sich abmühte, desto mehr verlor er Schwung, Leichtigkeit, Anmut. Und schlimmer noch, je angespannter, je befangener er wurde, desto weniger gut spielte er tatsächlich. Was ihn bislang immer ausgezeichnet hatte: die Liebe zur Rolle, die Achtsamkeit, sein schauspielerisches Können – es litt zusehends. Woche für Woche, Brieflein für Brieflein, mehr. Man sei enttäuscht, hieß

es nun seitens des Unbekannten. Man habe offenbar mehr in Herrn X gesehen, als tatsächlich vorhanden. Und so weiter.

Herr X spielte immer schlechter, Kritik von Kollegen, Regisseur und Publikum blieb nicht aus; Herr X wurde unglücklich und Schlimmeres. Schließlich entschied die Theaterdirektion, sein Engagement werde nicht verlängert. Und nach einem Vierteljahr hatte Herr X weder Anstellung noch Einkommen noch, und das war das Schlimmste, Selbstvertrauen. Er konnte nicht mehr schauspielern, vermutlich hatte er das noch nie gekonnt – das war ihm nun so klar wie jedem anderen.

Soweit, aus dem Gedächtnis, meine Fassung der Geschichte vom Zerstörungspotenzial des Lobes.

Das größte Problem mit Lob ist: Es macht etwas mit der Motivation. Die entscheidende Kraftquelle für uns Menschen liegt normalerweise in der *intrinsic* Motivation. Hierin gründet unsere Willensbildung, hierin gründet die Trias aus: Wünsen, Wählen, Wollen. Ein Lob, mag es auch noch so positiv urteilen über uns, verlagert das Gewicht, von der *intrinsic* zur *extrinsic* Motivation – sofern wir für Lob empfänglich sind, und wer wäre das nicht? »Gegen Kritik kann man sich wehren, gegen Lob ist man machtlos«, schrieb einst Sigmund Freud.

Ein virulentes Problem mit Lob sehen wir an der Macht der sozialen Netzwerke. Jedes »Like« ist ein positives Urteil, das uns süchtig machen kann. Je öfter wir nachschauen, ob unser Artikel, unser Text, unser Bild, unser Projekt, unser Was-auch-immer geliked und/oder geteilt wurde, desto mehr werden wir zu Herrn X: surfen auf der Welle des Lobs – und liefern uns ihr aus. Tauschen oftmals unbemerkt Intrinsisches gegen Extrinsisches; berauben uns unserer eigentlichen Kraftquellen, die ursprünglich im *Tun selbst* und nicht im Geliked-Werden liegen beziehungsweise lagen. – Daneben birgt Lob auch noch andere Gefahren, wie die Geschichte von Herrn X zeigt: der Manipulation zu dienen, beispielsweise.



***Alle Türen offen
halten, ist keine
Entscheidungsstrategie,
sondern die
Tätigkeitsbeschreibung
eines Portiers.***



Wenn die Frage lautet: Wie wollen wir leben? Dann sind wir vermutlich gut beraten, die Antworten nicht »irgendwo da draussen« zu suchen, in den Ozeanen der unbegrenzten Information und Kommunikation. Sondern im Begrenzten: in uns selbst. Selbstverständlich im Austausch mit dem – begrenzten – realen Kreis an Vertrauten. Hier – wo Information und Kommunikation ein begrenztes, menschliches Maß haben – liegen die Ressourcen, die zu pflegen und nutzen wir gut beraten sind.

Und weiter? Wie sieht sie aus, auf Kürze gestutzt: die gute Fokussierung für die eigene Klärung: Wie wollen wir, wie will ich leben?

Ein Gedankenexperiment, ist sich den eigenen achtzigsten Geburtstag auszumalen. Verbunden mit den Fragen: Wer feiert mit mir? Auf was blicke ich zurück? Der achtzigste Geburtstag – spätestens dann wird sich wohl bewahrheiten, dass das mit dem Alle-Türen-Offenhalten nicht funktioniert – schon allein biologisch nicht. Wie Paul Roth es im Gedicht sagt:

*Man kann sich nicht ein Leben lang
die Türen alle offen halten,
um keine Chance zu verpassen.
Auch wer durch keine Tür geht
und keinen Schritt nach vorne wagt,
dem fallen Jahr für Jahr
die Türen eine nach der andern zu.
Wer selber leben will, der muss entscheiden,
mit JA und NEIN im Grossen und im Kleinen.
Wer sich entscheidet – wertet, wählt,
und das bedeutet auch: Verzicht.
Denn jede Tür, durch die er geht,
verschließt ihm viele andere.
Man darf nicht mogeln und so tun,
als könnte man erreichen und beweisen,
was hinter jeder Tür geschehen wird.*

*Ein jedes JA – auch überdacht und geprüft –
ist doch ein Wagnis und verlangt ein Ziel.*

Das ist die erste aller Fragen:

Wie heißt das Ziel,

an dem ich messe JA und NEIN?

Und: Wofür will ich leben?

Wichtig bei diesem Szenario ist für mich: Wenn ich mich als Achtzigjährigen sehe, der zurückschaut, dann sehe ich einen Menschen, der für sein Leben *niemanden als sich selbst* verantwortlich machen kann. Für Menschen wie uns, in der westlich-zivilisierten, demokratischen Wohlstandswelt, kann das eine herausfordernde und heilsame Erkenntnis sein: Wo immer du mit achtzig bist – du bist aus freien Stücken dorthin gegangen. Auf deinem von dir selbst gebahnten Pfad. Der Alltag, die Arbeitsstelle, die Partnerin oder der Partner oder auch das Single-Dasein, die Wohnung, der Wohnort: selbst gewählt! Entstanden aus der Trias von: Wünschen, Wählen, Wollen.

Das Selbstbewusstsein im eigentlichen Sinn – nicht die landläufig damit gemeinte »krause Mischung aus Selbstverliebtheit, Erfolgsgier und eindrucksvollem Auftreten« (Sprenger 2016, 231) – zeigt sich im Rück- und im Ausblick. Statt des zurückschauenden: »So ist es passiert« die Bilanz: »So wollte ich es«. Statt des Befundes: »Ich muss« die Feststellung: »Ich will«. Und wenn einem das »Ich wollte« beziehungsweise »Ich will« nicht leicht über die Lippen geht, sondern sich stattdessen ein »Ja, aber ...!« Bahn brechen möchte – dann ist das ein Indiz dafür: Man möchte den Preis nicht zahlen. Man möchte beides: den Groschen und das Brötchen.

Natürlich gibt es Einschränkungen, die tatsächlich die Auswahlmöglichkeiten verkleinern. Das infrage zu stellen, wäre mehr als borniert, es wäre dumm. Krankheit, individuelle oder auch soziale Dispositionen – all das gilt es zu sehen, selbstverständlich. Und doch greift auch hier die Selbstwertformel – Bewusstheit, Eigenverantwortung, Zielsetzung, Integrität

– und verdeutlicht den Radius, innerhalb dessen die Freiheit der Entscheidung immer denkbar ist. Es gibt stets einen Bereich – sei er auch noch so klein –, innerhalb dessen ein »Ich kann nicht« genau genommen ein »Ich will nicht« ist. Wo die Bereitschaft, den Preis zu zahlen, zu gering ist – und der Opferstatus zu verführerisch. Der irische Dramatiker George Bernard Shaw sagte einmal: »People are always blaming their circumstances for what they are. I don't believe in circumstances. The people who get on in this world are the people who get up and look for the circumstances they want, and if they can't find them, make them.« Und in In »Nathan der Weise« lässt Lessing die Figur des Nathans im Gespräch mit dem Derwisch den wichtigen Satz sagen: »Kein Mensch muss müssen.« Schlicht und einfach. Wenn ich nicht müssen muss – was will ich dann? Die Tafel ist überreichlich gedeckt.

4.2 Denken: Dem Einfluss der Meinungsmache entkommen

»Wenn wir die Wahl haben, die Beine oder die Meinung zu vertreten, entscheiden wir uns in der Regel für die Beine.«

Brigitte Fuchs (*1951), Lyrikerin und Sprachspielerin

Digitalisierung, wie sie unsere Gegenwart und Zukunft prägt, bedeutet ein Mehr an Kommunikation und Information. Es sind Entwicklungen, die auch der Manipulation gänzlich neue Spielräume eröffnen. Das bedeutet beispielsweise: Postfaktisches wird das neue Faktum. Nahezu jede Abstrusität kann sich öffentlich Gehör verschaffen, Meinungsführerschaft proklamieren, Deutungshoheit beanspruchen. Die technologischen Möglichkeiten unterstützen, ja, fördern diesen Umstand noch. Überall und nahezu jederzeit komme ich mit Fakten und vermeidlichen Fakten in Berührung. Der entscheidende Krieg, wenn man so will, ist vielleicht künftig der um die Wahrheit. Anders gesagt – mit Blick auf die individuelle Entscheidungs-

basis: Neue, zeitgemäße Orientierungsoptionen nehmen zu; beispielsweise neue Bewertungsmaßstäbe, etwa auf Community-Empfehlungen und Ähnlichem – und damit den Meinungsäußerungen überwiegend anonym-unbekannter Einzelner – basierend. Herkunft, Ausbildung, Kompetenz und ebenso Motivation und Absicht dieser »Ratgeber« und »Bewerter« kann dabei zumeist nicht mal ansatzweise geprüft werden.

Was transparent scheint, ist faktisch gegebenenfalls gänzlich intransparent, leistet gegebenenfalls der Unmündigkeit, der (fern-)gesteuerten Entscheidung, Vorschub: etwa die Empfehlungsmaschinerie auf der Basis von Entscheidungsassistenten und -algorithmen. Was hier im Zuge der momentan gravierenden Umbrüche tatsächlich wächst, ist vor allem das Manipulationspotenzial – auf unterschiedlichsten Ebenen. Es setzt an beim Einzelnen, bei seinen Möglichkeiten, unbeeinflusste, unabhängige Entscheidungen zu treffen. Und es setzt medial an bei den Vielen, den »Schwärmen«, den Massen. Wenn es jemals *Massenmedien* im strengen Wortsinn gab, dann heute und künftig. Und verschränkt mit der elementaren, unverzichtbaren Freiheit innerhalb einer Demokratie handelt es sich hier um zunehmend mächtige und wirkmächtige Instrumente.

Beobachter der gesellschaftlichen Meinungsbildungsprozesse konstatieren eine Konzentration und damit abnehmende Pluralität auf dem Medienmarkt, und stellen besorgt die Frage, inwiefern man von demokratischer Willensbildung und demokratischer Entscheidungsfindung sprechen könne, wenn ökonomische und publizistische Macht zunehmend in der Hand weniger liegen, das kritische Bürgertum ebenso wie kritische Medien aufgerieben zu werden scheinen. Eine der Hauptaufgaben von Medien war es immer, ein Korrektiv gegenüber politischer und gegenüber ökonomischer Macht zu sein – durch Unabhängigkeit und entsprechend unabhängige Berichte. Demokratie erfordert eine hinreichende Vielfalt an eigenständigen Medien, die miteinander im Wettbewerb stehen; das ist eine strukturelle Voraussetzung (Voltmer 2000, 126).

Doch wie viel Medienvielfalt lassen wir denn selbst, als Einzelne, in unserem Alltag wirken? Wir befragen GoogleMaps, GoogleBooks, wir surfen bei der Frage nach einem Kochrezept ebenso wie beim Nachdenken über Berufsperspektiven auf den digitalen Erfahrungen der anderen, via Google, lassen uns dort das Restaurant zum Abendessen empfehlen auf eine Art, die mit Vielfalt kaum noch wirklich zu tun hat: So hat sich der Algorithmus hinter GoogleMaps 2013 ein klein wenig geändert – mit großer Auswirkung auf die Art und Weise, wie wir die (reale) Welt sehen. Denn bei der Anzeige einer Landkarte (und einer potenziellen Route) werden nun auf der Google-Karte nicht mehr jedem Nutzer dieselben Informationen präsentiert – und damit auch nicht mehr dieselbe Welt. In Abhängigkeit von den persönlichen Gewohnheiten (und den daraus antizipierten Vorlieben) werden bestimmte Informationen hervorgehoben oder auch nicht. Wenn der Google-Algorithmus also davon ausgeht, Sie essen lieber italienisch als indisch, so werden Sie in einer neuen Umgebung auch nicht auf den Gedanken kommen, indisch essen zu gehen, da Ihnen das Restaurant gar nicht erst angezeigt wird. Stattdessen erkunden Sie auch dort, wenn Sie Google folgen, ausschließlich die ortsansässigen Italiener (Seefeld 2013).

Die alttestamentarische Geschichte von Joseph, wie sie Thomas Mann in seinem Roman *Joseph und seine Brüder* nacherzählt: Eine israelische Familie; der von seinem Vater besonders geliebte Sohn Joseph ist seinen Brüdern ein Dorn im Auge. Bei geeigneter Gelegenheit rotten sie sich gegen ihn zusammen, wollen ihn töten und verkaufen ihn schließlich in die Sklaverei der Ägypter. Dort bekommt Joseph aufgrund seiner Intelligenz Aufstiegschancen, die er nutzt; er wird vom Pharao gefördert und geschätzt und rückt über die Jahrzehnte auf zum zweitmächtigsten Mann Ägyptens. Eine Dürreperiode in Israel führt die Brüder als Bittsteller nach Ägypten, zu Josef. Sie erkennen ihn nicht.

An dieser Geschichte ist einiges interessant, gerade auch zum Thema »Entscheidungsfindung«: Die Klarheit, mit der Joseph beispielsweise ausnahmslos sich selbst für seine Schritte verantwortlich macht – niemals

»das Milieu«, »die Herkunft«, »die Familie«, »den Vater« oder »Gott«. Aus dieser klaren Selbstverantwortlichkeit heraus kann er dann auch seinen Brüdern, als sie als Bittsteller vor ihm stehen, freien Herzens begegnen; da ist keine Bitterkeit, die ihn vergällen würde. Was mich an der Geschichte beschäftigt, ist etwas anderes: die Spiegelung der Herausbildung und Verfestigung von kollektiven Emotionen. Thomas Manns Roman zeichnet das filigran und fassbar nach: Josephs Brüder sind zunehmend über seine Sonderbehandlung durch den Vater frustriert; zunächst ergehen sie sich in Andeutungen über ihre Gefühlslagen, geben ihrer Eifersucht und ihrem Zorn nur vorsichtig Ausdruck. Dann werden sie langsam deutlicher, und schließlich reicht ein geringer Anlass, um die Brüder dazu zu bewegen, über Joseph herzufallen und ihn schließlich an die Sklavenhändler zu verkaufen. Emotionale Ansteckung: Aggressionsabfuhr und Irrationalität verdichten sich zu agierender Kollektivität.

Emotionale Ansteckung ist der Ratio, der Vernunft – vorsichtig gesagt – abträglich. Manch ein Fußballspiel gibt ein drastisches Beispiel dafür: Da ist die sportliche und vergleichsweise harmlose Variante, wenn sich eine Mannschaft so von einem Gegentor niederdrücken lässt, dass Kampfegeist und Spielstärke gänzlich daniederliegen. Da ist die wunderschöne Variante: Wenn eine Welle glückstaumelig-euphorischer Fangesänge durchs Stadion klingt. Und da ist manchmal auch eine beunruhigende Variante: gewalttätige Auseinandersetzungen. Oder wenn sich eine eigentlich friedlich demonstrierende Menschenmenge in einen pöbelnden Mob verwandelt, weil Wut und Erbitterung sich breit machen. Oder es zu Massenpanik und -hysterie kommt.

Grundsätzlich nehmen massenpsychologische Phänomene im Zuge hochgradiger massenmedialer Durchdringung der Gesellschaft – und darauf läuft der globale digitale Wandel wohl hinaus –, an Wahrscheinlichkeit wohl eher zu als ab. Und sie funktionieren beispielsweise im Normalfall in Richtung Verstärkung bereits vorhandener Ressentiments, und nicht in Richtung Aufklärung. Die Vernunft steht zwar nicht unbedingt auf verlo-

renem Posten – doch sie ist besonders gefordert. Urteilkraft, Unterscheidungsgabe, Umsicht – all das steht nicht unbedingt ganz weit oben auf der Agenda der Massenmedien und leider auch in unserer (Aus-)Bildung und ebenso dem gesellschaftlichen wie auch persönlichen Dialog. Im Gegenteil: »Boulevardisierung!« lautet die Devise, mit der Medien heute massenwirksam erfolgreich sind: plakativ, reißerisch, emotional, polarisierend, sprachlich möglichst schlicht.

Welches das Leitmedium im eigenen Leben ist beziehungsweise sein soll, ist heute eine Frage, die sich zu stellen man wohlberaten ist, angesichts der medialen Durchdringung jeder Sphäre des Alltags. Fernsehen, Radio, Tageszeitung – oder nur noch das Internet? Eine wichtige Frage ist, finde ich: Wo habe ich das Ausmaß meiner – bewussten und unbewussten – medialen Beeinflussung maximal selbst in der Hand? Wo kann ich selbst Einfluss nehmen darauf, welche Inhalte mich erreichen? Wo entscheide ich selbst über die informatorischen Prämissen meiner Entscheidungen? Ein wesentliches Element denkend aufgeklärter Partizipation in der Welt ist meines Erachtens: das Lesen. Viele Philosophen waren Leser und Sammler; in der ursprünglichen Wortbedeutung von »Lesen« fällt beides übrigens auch noch zusammen; die »Weinlese« ist ein überlebender Zeuge dieser Doppelbedeutung. So gesehen, wandert der denkende Mensch durch die verschiedenen Lektüren und Denkangebote, daraus unentwegt geistige Früchte sammelnd.

Eine Frage, die sich hier anschließt, ist: Wem vertrauen wir? Und ein Trend ist: eher der App auf dem Smartphone oder einem unbekanntem Forum im Internet zu vertrauen als dem direkt gegenüber am Tisch sitzenden Menschen oder gar dem eigenen Denken. Und je näher die Antworten der digitalen Helfer in ihrer Repräsentation denjenigen von echten Menschen ähneln, desto mehr wird dies der Fall sein. Dabei bewegen wir uns – denn wir sind ja nicht naiv – in einer zunehmenden Ambivalenz. Einerseits wissen wir alle mittlerweile: Daten sind das Öl der Zukunft. Auch wenn wir es vielleicht nicht so formulieren würden; aber, dass wir im täglichen

Smartphone- und Computergebrauch unsere Daten auf eine Weise aus der Hand geben, die nicht unbedingt in unserem Eigeninteresse liegt, ist vielen mittlerweile klar. Amazon, Google & Co. sind, platt gesagt, nicht die Caritas. Andererseits tun wir es, täglich, stündlich. Jeder von uns. Wir verschleudern unsere Daten, werfen mit intimsten Selbstauskünften um uns, als gäbe es kein Morgen. Diese Ambivalenz zeigt vielleicht mehr als jede andere, welche Herausforderung der digitale Wandel tatsächlich bedeutet – für jeden von uns.

Es mag sein, dass es in dieser Hinsicht schlicht auch keine einfache Lösung gibt – keine einfache Handlungsmaxime. Doch jeder von uns hat die Möglichkeit solcher (Daten-)Verschleuderung die eigene Zentrierung – Haltung und Standpunkt – entgegenzusetzen. Jeder kann im Dschungel von Meinungen, Postfaktischem und einer Empörungsmaschinerie kluges, eigenes Denken und Fragen sowie die eigene Urteils- sowie Unterscheidungsfähigkeit erhalten oder aufbauen.

4.3 Wirken: Der Flügelschlag eines Schmetterlings

»Das Leben eines Mannes ist immer einflussreicher als seine Worte. Wenn die Menschen über ihn Bilanz ziehen, dann bewerten sie seine Taten als Dollars und seine Worte als Pennies«

Charles Haddon Spurgeon (1833–1892), englischer Baptistenpastor

Die künftige Welt und Gesellschaft wird Menschen nicht weniger, sondern mehr Entschiedenheit abverlangen. Neue Spannungsfelder, neue Spielregeln – in Wirtschaft und Arbeitswelt ebenso wie im Privaten. Ob Berufsbiografie oder genereller Lebensweg – Wunsch, Wahl, Wille und Werdegang des Einzelnen sind gänzlich anders als früher verwoben mit globalen – und heute nicht absehbaren – Entwicklungen. Welche Weichen gilt es hier zu stellen? Welche Entscheidungen zu treffen? Was geben wir beispielsweise

se unserem Nachwuchs mit? Wie könnte eine »entscheidungsförderliche Grundausrüstung« aussehen?

Ich glaube, solch eine Grundausrüstung versieht vor allem mit dem, was ich – Überraschung! – in diesem Buch betrachtet habe. Zum Beispiel: a) der Dreischritt aus Wünschen, Wählen, Wollen; b) dem Zusammenhang aus Werten, Selbstwert, einer darin begründeten Identität sowie persönlicher Integrität im Vertreten dieser Werte c) der Dreischritt aus Abstraktion, Agilität, Intuition; sowie ganz zentral: d) die Klarheit im eigenen Denken. Eine Grundausrüstung versieht mit dem, was das psychische Immunsystem stärkt. Und warnt vor dem Einzigem, womit dieses Immunsystem nahezu kaum fertig wird: das Gefühl, eine Chance durch Nichtstun verpasst zu haben. Wir bereuen keine Entscheidung später mehr als diese.

Eine umfassende, sichere Strategie oder Methode für kluge Entscheidungen? »Sapere aude«, das Motto, das Immanuel Kant 1784 zum Leitspruch der Aufklärung erklärte, ist vielleicht die umfassendste Strategie: »Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen!« Alles andere möchte ich nicht als umfassende, sichere Strategie »verkaufen« – gerade mit Blick auf die globale, komplexe Welt kann es Trügerisches mit sich bringen; es könnte den Eindruck erwecken, man habe alles unter Kontrolle. Aber: Strategien und Methoden sind auch nur Werkzeuge.

Für komplexe Ursache-Wirkungs-Verhältnisse in einer komplexen Welt gibt es ein nachdrückliches Bild: den Flügelschlag eines Schmetterlings. Dennoch: Wenn etwas so Zartes und scheinbar Unbedeutendes wie der Flügelschlag eines Schmetterlings eine Veränderung im Universum zu bewirken vermag – warum sollten unsere Worte, Werte, Handlungen und die diesen zugrunde liegenden Entscheidungen dann unwirksam sein, unbedeutend für die Entwicklung von Welt, Mensch und Gesellschaft?

Unsere Entscheidungsfreiheit ist ein Versprechen an uns alle: ein Versprechen, dass die heutige und künftige Welt gestaltbar ist. Und sie ist Aufforderung oder auch Einladung, unsere Gestaltungsmacht einzusetzen, zu nutzen. Wenn wir unsere Welt als ein Labor künftiger Möglichkeiten ansehen, dann können wir uns auch herausgefordert sehen, eifrig zu forschen. Neugier gilt als eine der stärksten menschlichen Triebkräfte; geben wir ihr nach! Nicht, indem wir – beispielsweise digital – schon Vorverdautes ein weiteres Mal durchkauen; nicht, indem wir ausgestanzten (Daten-) Spuren folgen. Sondern, indem wir zuallererst mal neugierig auf uns selbst sind: unsere Wünsche, unsere Wahl, unseren Willen. Und uns dann auf den Weg machen, die (möglicherweise kreativ-verrückt anmutende) erste Lösung für etwas – das Neue – hervorzubringen.

Aber manchmal kommt uns die Kraft dazu abhanden, und der Zukunftsoptimismus, den jedes Handeln benötigt. Dann macht das Gefühl von Ohnmacht sich breit, und kaum etwas ist lähmender. Man mag oder man kann es sich vielleicht noch in seiner kleinen lokalen Welt gemütlich machen – aber zu mehr reicht es dann auch nicht; eine gewisse Entschlossenheit ist dann mitunter erforderlich, um den Rest auszublenden. Ein bisschen so, als würden die Insassen der Titanic noch eine Flasche Chianti ordern, obgleich die Geräusche des Wassereintruchs bereits unüberhörbar sind. Da muss man manchmal schon gut weghören. Doch gerade alle diejenigen, die Werte und Ethik in dieser Welt vertreten, sind aufgefordert jetzt und auch zukünftig zu handeln. Nicht als entscheidungsfaule und handlungs-sedierte Couch-Potatoes andere handeln zu lassen, sondern zu denken, zu entscheiden und selbst aktiv zu werden. Ihre Stimme zu erheben und Ihre Überzeugungen mutig zu vertreten.

Der Meteorologe Edward Lorenz erstellte 1961 ein Computermodell zur Wettervorhersage. Nach einem ersten Durchlauf rundete er einen Eingangswert ein wenig, von sechs auf drei Nachkommastellen, und startete das Programm erneut. Durch diese minimale Rundung ergab sich ein gänzlich anderes Wetter-Ergebnis – und dieser verblüffende Befund war die

Geburtsstunde der Chaostheorie. Danach sind gewisse komplexe Systeme, beispielsweise das Wetter, sehr empfindlich gegenüber minimalen Veränderungen des Inputs, also der Ausgangsbedingungen. Lorenz sagte seinerzeit: Der Flügelschlag einer Möwe könne den Wetterverlauf drastisch verändern. Diese Metapher änderte er dann später, zugunsten des poetischen Bildes vom Flügelschlag eines Schmetterlings.

Wohlgemerkt: Lorenz sprach nicht davon, dass der Flügelschlag eines Schmetterlings eine *Ursache* sein könnte – etwa die Ursache eines Sturms. Das Wetter ist eine komplexe Angelegenheit; da hängt außerordentlich Vieles wechselwirksam zusammen, und von strengen, rückverfolgbaren, linearen Kausalketten kann dabei erst einmal nicht die Rede sein. Ein Flügelschlag eines Schmetterlings ist nicht die Ursache eines Sturms; aber derselbe Sturm hätte sonst, ohne diesen Schmetterlingsflügelschlag, vielleicht einen anderen Verlauf genommen (Drösser 2010).

Mit Blick auf drängende Fragen und Problemstellungen kann dieses Bild uns eine Hilfe sein: Scheinbar unbedeutende, minimale Entscheidungen können zu großen Veränderungen beitragen. In Bezug auf die gesellschaftlichen, politischen oder auch unternehmerischen Unbillen, Ungerechtigkeiten oder Veränderungsnotwendigkeiten wäre es zunächst einmal wichtig, dass wir uns von der Mutlosigkeit und Scham lösen. Wenn wir – um im Bild zu bleiben – die Flügel anlegen, wenn wir verharren, aus Angst oder Reue, dann lähmen wir und entmächtigen wir uns selbst; und wir werden später nur eine Entscheidung betrauern: die Flügel nicht gespreizt zu haben. Diese Wahl haben wir; die Entscheidung zum Flügelschlag kann Kraft und Entschlossenheit in uns freisetzen – das Gegenteil werden wir bereuen.

Kurz: Leg nicht die Flügel an – spreize sie zum Flug! Sei du selbst die Veränderung, die du dir in dieser Welt wünschst. Dein Flügelschlag kann den Unterschied machen.

5.

Schluss: Das Entscheidende an der Entscheidung



*»Denke klar, und du wirst verstehen. Rede klar, und du wirst verstanden.
Handle klar, und du wirkst.«*

Wenn sich in Zeiten grundlegenden, rapiden Wandels – und in solchen Zeiten leben wir – auf jeden Fall zwei Handlungsstrategien unterscheiden lassen, sind das: getrieben reagieren oder konstruktiv gestalten. Jede eigene Entscheidung ist zunächst einmal vor allem eines: eine Entscheidung zu Letzterem. Was damit sowohl abgebildet als auch gebildet wird, sind Werte, ethische Prioritäten, Freiheitsgrade. Aus dieser Freiheit speisen sich weitere: gesellschaftliche Teilhabe, Partizipation. Kurz: Entscheidungsfälle – »Probleme« – sind Indizien persönlicher Freiheit und Verantwortung. Schätzen wir uns glücklich, sie zu haben.

Doch: Bei aller Zuneigung zur Relevanz, Bedeutsamkeit und Schönheit von Entscheidungen – und allem aufklärerisch-humanistischem Furor: Selbstverständlich kann auch mich das Nachdenken über eigene Entscheidungen wahnsinnig machen. Dann nämlich, wenn ich es übertreibe. Eine nützliche Entscheidung ist, finde ich, die, welche (Teil-)Bereiche meines Lebens eben auch mal ohne bewusstes Entscheiden – der eine oder andere nennt es unbeschwert – vonstatten gehen. Auch dieses Wahlprivileg geht mit der Entscheidungsfreiheit einher.

Was ich versuche, ist der steten Wechselwirkung zwischen Theorie und Praxis Rechnung zu tragen. Also: wenig Appelle und Belehrungen – denn derer gibt es gerade mit Blick auf die Entscheidungsfindung und klares Denken (zu) viele. Stattdessen: gelebte Oszillation zwischen Wort und Tat, Reflexion und Intervention.

Diese Wechselwirkung ist es auch, die zuallererst unseren Alltag, beruflich wie privat, sowie generell unser Denken, Entscheiden und Handeln ausmacht. Unsere Erfahrungen, etwa unser Zusammenleben, ändern unser Wertekostüm – und umgekehrt. Unsere Entscheidungen verändern unser Denken – und umgekehrt. Wir beschreiten einen Pfad, den wir mit jedem

Schritt selbst weiter bahnen – und der im Gegenzug, uns auch, Stichwort »Pfadabhängigkeit«, festlegt. Diese Wechselwirkung gilt auch im Großen, auf institutionellen und gesellschaftlichen Ebenen – ob Staat, ob Gesellschaft, ob Unternehmen.

Gerade Führungskräfte in Unternehmen suchen Wirkung und möchten – insbesondere bei ihren Mitarbeitern – Veränderungen bewirken. Das wichtigste, was Vorgesetzte hier tun können, ist: selbst die Veränderung zu sein, die sie von den Anderen wünschen. Ein Vorbild in all dem zu sein. Dies Postulat ist so plausibel und naheliegend – man schämt sich fast, es auszusprechen. Doch: meine Wahrnehmung ist, dass es nicht etwa trivial ist, sondern im Gegenteil drängend: In vielen Unternehmenswelten kommt diese Art von Vorbild, das Vorleben erwünschter Verhaltensweisen, schlicht nicht vor. Wohlgermerkt, es geht dabei nicht nur um Primärtugenden wie Gerechtigkeit, Mut oder Mäßigung – sondern insbesondere auch um Sekundärtugenden wie Höflichkeit, Fleiß, Disziplin, Pflichtbewusstsein, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Gewissenhaftigkeit, Ordnung. Mitarbeiter unterscheiden sich hier nicht im Geringsten von anderen Menschen! Denn gerade Mitarbeiter suchen in Zeiten digital geprägter Unsicherheiten und Volatilitäten sowie angesichts aller leicht verfügbarer »Wechseloptionen« eine Antwort auf die drängenden »Warum-Fragen«: Warum im Unternehmen bleiben? Warum genau dieser Führungskraft folgen? – Wir prüfen, was von uns verlangt wird, auf seine Rechtmäßigkeit, und entscheiden, ob wir der Forderung nachkommen möchten, nicht selten auf Basis einer diffusen Wahrnehmung: Haben wir es gefühlt mit Glaubwürdigkeit, Wahrhaftigkeit, Echtheit zu tun, bejahen wir eine Forderung; ansonsten verfügen wir auch über ein reichhaltiges Repertoire an »Äußerungen von Scheineinverständnis«. Insofern: Eine Führungskraft wird ihre Haltung stets in der Haltung ihrer Mitarbeiter gespiegelt sehen.

Unsere Entscheidungen – diejenigen, die wir treffen und diejenigen, die wir nicht (und damit doch) treffen – offenbaren mehr als alles andere uns selbst: unsere Motive und Wünsche, unsere Willenskraft, unseren Selbst-



***Denke klar, und du wirst
verstehen. Rede klar,
und du wirst verstanden.
Handle klar, und du wirkst.***



wert – unsere Überzeugungen, Werte und Haltungen. Vieles mag »schöner Schein« sein und vieles bloße »Sonntagspredigt«; an unseren Entscheidungen – die untrennbar sind von ihrer Umsetzung – werden wir sichtbar. Sie zeigen, wo wir uns verorten im komplexen Gefüge von Mensch und Welt – und sie ergeben dieses Gefüge. Sie gerinnen zu jener Ethik, nach der wir Menschen miteinander und mit der Welt umgehen. All unser Denken, Entscheiden und Handeln hat damit zu tun, wie wir die Welt anschauen – mit unserer Weltanschauung. Jeder von uns ordnet sich in einen Rahmen der Deutung von Mensch und Welt ein, innerhalb dessen sein Tun Sinn gewinnt (Hemminger 1987, 5). Werte sind hier Koordinaten – und, anders betrachtet, als Ideale der Kompass für unsere Orientierung, unser Entscheiden und Handeln. Dies zu Ende gedacht und aus anderer Perspektive betrachtet, bilden unsere Werte im Grunde das Fundament unserer Existenz.

Dieses Fundament zu erkennen und klug darauf zu bauen, erfordert das Vermögen des Verstands – anders gesagt: klares Denken: nicht abgelenkt, nicht mit kürzester Aufmerksamkeitsspanne. Denken, das sich auf das richtet, was Realität und Zukunft lange prägen und bilden wird.

Und so geht es nun zum Ende dieses Buches für Sie auch keineswegs darum, einfache Ratgeber-Plattitüden in die Tat umzusetzen. Denn dann hätte dieses Buch sein Ziel nicht erreicht. Ist es schließlich keine simple Ratgeberliteratur, kein klassischer Praxis-Leitfaden oder ähnliches, sondern stattdessen: Aufruf, Plädoyer und Ansporn, das eigene, klare Denken (wieder) zu entdecken, wertzuschätzen und wirklich klug einzusetzen.

Denn im Kontext der aktuellen Publikationen, Debatten, Keynotes, Vorträge und Seminare zum Thema »Denken« beschleicht mich gelegentlich der Eindruck, als würde das gesamte analytische Denken en bloc für die Misere mangelhafter Entscheidungen verantwortlich gemacht. Es hat den Anschein, als sei mit unserem Denken nicht mehr viel los. Und so wird emsig nach »neuen Wegen« gesucht – an Angeboten herrscht kein Mangel. »Neues Denken, gelernt an einem Wochenende«, »Kreativitätstechniken für

mehr Genialität«, »Besser denken durch Gebrauch ungenutzter Hirnareale« ... Allem gemeinsam ist, dass auch hiermit wohl kaum jene gedanklichen Durchbrüche gelingen werden, die notwendig sind, um die Probleme der Gegenwart und absehbaren Zukunft zu lösen. Warum es denn dann nicht einfach mal mit dem klassischen Weg probieren – schlicht: Nachdenken und versuchen? Es ist ja nicht so, als sei diese Option ausgereizt – als hätten wir hier schon unser Bestes gegeben ... Im Gegenteil – und das kann ja fast Mut machen: Auf der Skala für kluges Schlussfolgern beispielsweise ist noch Luft nach oben – ist noch Lern- und Wachstumspotenzial.

Wenn es unsere Entscheidungen sind, die uns heute und künftig ausmachen, ist – gerade in unsicheren Zeiten – die entscheidende, verlässlichste stabile Größe: der eigene, klare Verstand des selbst denkenden Menschen. Und daher wünsche ich Ihnen nun: Viel Freude beim Nach- und Weiterdenken – und an Ihren Entscheidungen.

Literaturverzeichnis

AlgorithmWatch (2017): 3. Arbeitspapier: Unsere Antworten zur Anhörung zu »Künstlicher Intelligenz« des Ausschusses Digitale Agenda, 22. März 2017, URL: <https://algorithmwatch.org/de/anhoerung-zu-kuenstlicher-intelligenz-des-ausschusses-digitale-agenda-unsere-antworten>, Stand: 15. Mai 2018.

Anderson, Chris (2013): Das Ende der Theorie. Die Datenschwemme macht wissenschaftliche Methoden obsolet. In: Geiselberger, Heinrich; Moorstedt, Tobias (Hrsg.): Big Data – Das neue Versprechen der Allwissenheit, Berlin: Suhrkamp, Seite 120–130.

Ariely, Dan (2008): Denken hilft zwar, nützt aber nichts: Warum wir immer wieder unvernünftige Entscheidungen treffen, München: Droemer.

Assheuer, Thomas (2006): Atemlos. In: ZEIT, Nr. 5, 2006, URL: <https://www.zeit.de/2006/05/ST-Beschleunigung>, Stand: 15. Mai 2018.

Auburtin, Victor (1940): Einer bläst die Hirtenflöte, Hamburg: Hans von Hugo.

Bainbridge, Lisanne (1983): Ironies of Automation. In: Automatica, Vol. 19, No. 6, Seite 775–779.

Baldwin, Christina; Linnea, Ann (2010): The Circle Way – A Leader in Every Chair, San Francisco: Berrett-Koehler.

Bar-Eli, Michael; Azar, Ofer H.; Ritov, Ilana; Keidar-Levin, Yael; Schein, Galit (2007): Action bias among elite soccer goalkeepers: The case of penalty kicks. In: Journal of Economic Psychology, Band 28, Ausgabe 5, Oktober 2007, Seite 606–621.

Bauer, Thomas (2018): Die Vereindeutigung der Welt. Über den Verlust an Mehrdeutigkeit und Vielfalt, Leipzig: Verlag Philipp Reclam jun.

Bauermann, Dirk (2016): Basketballtraining, Aachen: Meyer & Meyer.

Biesel, Hartmut (2012): Abschied vom Management, Wiesbaden: Springer Gabler.

Borgert, Stephanie (2015): Die Irrtümer der Komplexität – Warum wir ein neues Management brauchen, Offenbach: Gabal.

Branden, Nathaniel (2010): Die 6 Säulen des Selbstwertgefühls, München: Piper.

Brosziewski, Achim; Eberle, Thomas S.; Maeder, Christoph (2001): Zur Attraktivität und Aktualität der Multioptionsgesellschaft. In: Brosziewski, Achim; Eberle, Thomas S.; Maeder, Christoph (Hrsg.): Moderne Zeiten, Konstanz: Universitätsverlag, Seite 7–20.

Buerschaper, Cornelius (2000): Strategisches Denken beim Umgang mit Komplexität. In: Simulation und Planspiel in den Sozialwissenschaften. Eine Bestandsaufnahme, Münster: LIT, Seite 145–180.

Calvino, Italo (2012): Herr Palomar, Frankfurt am Main: Fischer.

- Campbell, Margaret C.; Mohr Gina S. (2011): Seeing Is Eating: How and When Activation of a Negative Stereotype Increases Stereotype-Conductive Behavior. In: Journal of Consumer Research, Band 38, Nummer 3, Seite 431–444.
- Carr, Nicholas (2014): Abgehängt – Wo bleibt der Mensch, wenn Computer entscheiden, München: Hanser.
- Charbonneau, Daniel; Dornhaus, Anna (2015): Workers ‘specialized’ on inactivity: Behavioral consistency of inactive workers and their role in task allocation. In: Behavioral Ecology and Sociobiology, Band 69, Ausgabe 9, Seite 1459–1472.
- Christakis, Nicholas A.; Fowler, James H. (2011): Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives, New York: Bay Back Books.
- Crainer, Stuart (2002): Die 75 besten Managemententscheidungen aller Zeiten, München: Verlag moderne Industrie.
- Dörner, Dietrich (2012): Die Logik des Mislingens – Strategisches Denken in komplexen Situationen, Reinbek: Rowohlt.
- Drösser, Christoph (2016): Total berechenbar – Wenn Algorithmen für uns entscheiden, München: Hanser.
- Downey, Allen (2015): Think Python – How to Think Like a Computer Scientist, Sebastopol: O’Reilly.
- Drösser, Christoph (2010): Die Geburtsstunde der Chaostheorie. Eine Kolumne von Christoph Drösser, 20. Mai 2010, URL: <https://www.zeit.de/2010/21/Stimmts-Schmetterlingseffekt>, Stand: 15. Mai 2018.
- Draksal, Michael (2007): Mit mentaler Wettkampfvorbereitung zum Erfolg, Leipzig: Draksal Fachverlag.
- Dueck, Gunter (2015): Schwarmdumm. So blöd sind wir nur gemeinsam, Frankfurt: Campus.
- Duden (2001): Band 5, Das Fremdwörterbuch, Mannheim: Dudenverlag.
- Einhardt, Edith (2013): Warum entscheiden schwer fällt, aber glücklich macht, München: Goldmann.
- Evans, Dylan (2013): RQ Risikointelligenz – Wie wir richtige Entscheidungen treffen, München: Drömer.
- Frey, Dieter; Schmalzried, Lisa Katharin (2013): Philosophie der Führung – Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co., Wiesbaden: Springer.
- Friebe, Holm (2015): Die Stein-Strategie. Von der Kunst, nicht zu handeln, München: Heyne.
- Friedrich, Jörg (2014): Es ist immer noch die eigene Entscheidung. F.A.Z., URL: <http://www.faz.net/-gqz-7r356>, Stand: 15. Mai 2018.

Foerster, Heinz von (2003): Ethics and Second-Order Cybernetics, In: Foerster, Heinz von: Understanding Understanding – Essays on Cybernetics and Cognition, New York: Springer, Seite 287–304.

Gigerenzer, Gerd (2008): Bauchentscheidungen – Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, Goldmann: München.

Gigerenzer, Gerd (2013): Risiko – wie man die richtigen Entscheidungen trifft, München: Bertelsmann.

Gilbert, Cathrin (2017): Handeldefizit, in: ZEITmagazin, Nr. 44, 2017, URL: <http://www.zeit.de/zeit-magazin/2017/44/entscheidungen-treffen-konsequenzen-angst-intuition>, Stand: 15. Mai 2018.

Gladwell, Malcolm (2010): Was der Hund sah und andere Abenteuer aus der Welt, in der wir leben, Frankfurt: Campus.

Glaser, Peter (2013): Erinnerung der Zukunft. In: Geiselberger, Heinrich; Moorstedt, Tobias (Hrsg.): Big Data – Das neue Versprechen der Allwissenheit, Berlin: Suhrkamp, Seite 281–294.

Göbel, Elisabeth (2014): Entscheidungen in Unternehmen, München: UVK.

Goller, Hans (2009): Erleben, Erinnern, Handeln – eine Einführung in die Psychologie und ihre philosophischen Grenzfragen, Stuttgart: W. Kohlhammer.

Gottberg, Joachim von; Prommer, Elizabeth (2008): Einleitung. In: Gottberg, Joachim von; Prommer, Elizabeth (Hrsg.): Verlorene Werte? Medien und die Entwicklung von Ethik und Moral, Köln: Halem, Seite 7–14.

Grams, Timm (2006): Oberflächenkompetenz und Konsumverhalten. Trends im Bildungswesen – eine kritische Betrachtung. Erschienen in THEMA Hochschule Fulda 2/2006, Seite 4–6.

Grams, Timm (2016): Klüger irren – Denkfallen vermeiden mit System, Heidelberg: Springer.

Gross, Peter (2004): Consumer Confusion und Multioptionsgesellschaft, Thexis 4/2004, Seite 34.

Gross, Peter (2005): Die Multioptionsgesellschaft, 10. Auflage, Berlin: Suhrkamp

Groß, Marcus (2017): Wer gewinnt die Bundestagswahl 2017? URL: <https://www.inwt-statistics.de/blog-artikel-lesen/wahlprognose-fuer-die-bundestagswahl-2017.html>, Stand: 15. Mai 2018.

Hagstrom, Robert G. (2016): Warren Buffett: Sein Weg. Seine Methode. Seine Strategie. Kulmbach: Börsenbuch-Verlag.

Hauser, Bernhard (2012): Action Learning. Workbook mit Praxistipps, Anleitungen und Hintergrundwissen für Trainer, Berater und Facilitators, Bonn: managerSeminare Verlag.

- Häusling, André (2018): Das TRAF0-Modell zur agilen Organisationsentwicklung. In: Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten. Beispiele agiler Pioniere, Freiburg: Haufe, Seite 47–95.
- Hayles, Katherine (2012): How We Think – Digital Media and Contemporary Technogenesis, Chicago: University of Chicago Press.
- Heckhausen, Heinz; Gollwitzer, Peter M.; Weinert, Franz E. (2013): Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften, Berlin: Springer.
- Heinrich, Christian; Hürter, Tobias; Kara, Stefanie; Wüstenhagen, Claudia (2011): Die Kunst der Entscheidung. In: ZEIT, Wissen, Nr. 6, 2011, URL: <https://www.zeit.de/zeit-wissen/2011/06/Entscheidungen/komplettansicht>, Stand: 15. Mai 2018.
- Hemminger, Hansjörg (1987): Psychotherapie – Weg zum Glück?, München: Münchener Reihe.
- Herzinger, Richard (1999): Postmoderne ohne Ende – Über zwei neue Bücher von Robert Kurz und Zygmund Baumann. In: ZEIT, Nr. 17, 1999, URL: https://www.zeit.de/1999/17/199917.s-postmoderne_.xml/komplettansicht), Stand: 15. Mai 2018.
- Heuser, Uwe Jean (2012): Schreck der Ökonomen. Der Nobelpreisträger Daniel Kahneman erklärt, warum wir oft anders denken, als wir gerne denken möchten. In: ZEIT, Nr. 21, 2012, URL: <http://www.zeit.de/2012/21/L-P-Kahneman>, Stand: 15. Mai 2018.
- Hoff, Timothy (2011): Deskillung and adaptation among primary care physicians using two work innovations. In: Health Care Management Review, Vol. 36, No. 4, Seite 338–348.
- Honerkamp, Josef (2015): Wissenschaft und Weltbilder – Wie Wissenschaft unser Leben prägt und wir uns letzten Fragen nähern, Heidelberg: Springer.
- Hosking, Patrick (1995): The leaders' leader URL: <https://www.independent.co.uk/news/business/the-leaders-leader-1527890.html>, Stand: 15. Mai 2018.
- Humboldt, Wilhelm von (1949): Über die Verschiedenheit des menschlichen Sprachbaues und ihren Einfluß auf die geistige Entwicklung des Menschengeschlechts, Darmstadt: Claassen & Roether.
- Huron, David (2006): Sweet Anticipation – Music and the Psychology of Expectation, Cambridge: MIT Press.
- Jahn, Dirk (2013): Was es heißt, kritisches Denken zu fördern, Zeitschrift Mediamanual Ausgabe Nr. 28, URL: http://www.mediamanual.at/mediamanual/mm2/themen/kompetenz/mmt_1328_kritischesdenken_OK.pdf, Stand: 15. Mai 2018.
- James, William (1890): Principles of Psychology, Mineola: Dover.
- Janke, Katharina (2012): Kommunikation von Unternehmenswerten: Modell, Konzept und Praxisbeispiel Bayer AG, Wiesbaden: Springer.

- Jaume-Palasi, Lorena; Matzat, Lorenz; Spielkamp, Matthias; Zweig, Katharina Anna (2017): Lieber Rechte als Verbote. In: ZEIT, Nr. 10, 2017, URL: <https://www.zeit.de/2017/10/technologien-automatisierte-entscheidungsfindung-gesellschaft-gesetze>, Stand: 15. Mai 2018.
- Joho, Katja (2017): Warum die Digitalisierung dem Mittelstand Angst macht, 13. April 2017, URL: <https://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/hannovermesse/industrie-4-0-warum-die-digitalisierung-dem-mittelstand-angst-macht/19636964.html>, Stand: 15. Mai 2018.
- Jones, Nicola (2014): Computer science – The learning machines. In: Nature, No. 505 (January 2014), Seite 146–148.
- Joppe, Johanna; Ganowski, Christian (2009): Einfach gut entscheiden!, Hannover: Humboldt.
- Johnson, Spencer (2004): Die Ja oder Nein Strategie für Manager – Entscheidungen erfolgreich treffen, Hamburg: Rowohlt.
- Jürries, Alexander (2015): Anpacken statt aufschieben: Erfolgreich Ziele setzen, Entscheidungen treffen, Freiburg: Haufe.
- Kahneman, Daniel (2011): Schnelles denken, langsames Denken, München: Siedler.
- Kahneman, Daniel; Knetsch, Jack L.; Thaler, Richard H. (1991): Experimental Test of the Endowment Effect and the Coase Theorem. In: Journal of Political Economy. Vol. 98, No. 6, 1991, Seite 1325–1348.
- Kirchgässner, Gebhard (1991): Homo Oeconomicus – Das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Tübingen: Mohr.
- Kirsch, Werner (2013): Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, Wiesbaden: Gabler.
- Klein, Garry A. (2003): Natürliche Entscheidungsprozesse, Paderborn: Junfermann.
- Kroker, Michael (2017): Die Psychologie der Digitalisierung: Jeder dritte Mittelständler empfindet negative Gefühle, URL: <http://blog.wiwo.de/look-at-it/2017/01/09/die-psychologie-der-digitalisierung-jeder-dritte-mittelstaendler-empfindet-negative-gefuehle/>, Stand: 15. Mai 2018.
- Klein, Garry A. (1993): A recognition-primed decision model of rapid decision making. In: Klein, Garry A.; Calderwood, Roberta; Orasanu, Judith (Hrsg.): Decision Making in Action: Models and Methods, New York: Praeger, Seite 22–30.
- Köbel, Niels (2018): Identität – Werte – Weltdeutung, Weinheim: Beltz.
- Konnikova, Maria (2013): Die Kunst des logischen Denkens: Scharfsinnig analysieren und clever kombinieren wie Sherlock Holmes, München: Ariston Verlag.
- Kreye, Andrian (2014): Neue Weltsprache – Bedeutung von Algorithmen, Süddeutsche Zeitung vom 22.7.2014.

- Krings, Hans; Baumgartner, Michael; Wild, Christoph (1974): Handbuch philosophischer Grundbegriffe, München: Kösel.
- Kruger, Justin; Dunning, David (1999): Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 77, No. 6, Seite 1121–1134.
- Kühmayer, Franz (2015): Leadership Report – Digitale Disruption, Frankfurt: Zukunftsinstitut.
- Levesque, Hector J. (2014): On our best behavior. In: *Artificial Intelligence*, Vol. 212, July 2014, Seite 27–35.
- Littger, Heike (2013): Interview mit Gerd Gigerenzer, In: *managerSeminare*, Nr. 182, 19. April 2013, Bonn: managerSeminare.
- Lo, Andrew W. (2017): *Adaptive Markets – Financial Evolution at the Speed of Thought*, Princeton: Princeton University Press.
- Lobo, Sascha (2013): Missverständnis Schwarmintelligenz. In: *Spiegel Online*, URL: <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/sascha-lobo-missverstaendnis-schwarmintelligenz-a-891986.html>, Stand: 15. Mai 2018.
- Mahnke, Martina (2015): Der Algorithmus, bei dem man mit muss? In: *Communicatio Socialis*, 48. Jahrgang, Heft 1, Seite 34–45.
- Mankiw, N. Gregory (2016): *Grundzüge der Volkswirtschaftslehre*, 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Markus, Hazel Rose; Schwartz, Barry (2010): Does choice mean freedom and well-being? In: *Journal of Consumer Research*, Vol. 37, No. 2, Seite 344–355.
- Martin, Albert (2012): *Fehlentscheidungen*, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- McAfee, Andrew; Brynjolfsson, Erik (2012): Besser entscheiden mit Big Data. In: *So beherrschen Sie Big Data*, *Harvard Business Manager*, Vol. 34, November 2012, Seite 22–30.
- Michael, Milton (2010): *Datenanalyse von Kopf bis Fuß*, Köln: O'Reilly.
- Morris, Errol (2010): The Anosognosic's Dilemma: Something's Wrong but You'll Never Know What It Is (Part 1). Interview mit David Dunning, *New York Times*, 20.6.2010, URL: <https://opinionator.blogs.nytimes.com/2010/06/20/the-anosognosics-dilemma-1/>, Stand: 15. Mai 2018.
- Müssig, Annemarie (2017): Erst wägen, dann wagen – Hör auf deinen Bauch. In: Frey, Dieter (Hrsg.): *Psychologie der Sprichwörter*, Heidelberg: Springer, Seite 181–190.
- Nau, Andreas (2017): Wie Werte Unternehmen tragen. In: *Computerwoche*, 14.4.2017, URL: <https://www.computerwoche.de/a/wie-werte-unternehmen-tragen,3330249>, Stand: 15. Mai 2018.

- Neumann, John von; Morgenstern, Oskar (1944): Theory of games and economic behaviour, Princeton: Princeton University Press.
- Niederberger, Lukas (2005): Am liebsten beides – Entscheidungen sinnvoll treffen, Frankfurt: Fischer.
- North, Klaus (2002): Wissensorientierte Unternehmensführung – Wertschöpfung durch Wissen, Wiesbaden: Gabler.
- Norton, Michael I. (2009): The IKEA Effect: When Labor Leads to Love. In: Harvard Business Review. Vol. 87, No. 2 (Februar 2009), Seite 30.
- Nuber, Ursula (2015): Editorial – Den Alltag managen. In: Psychologie Heute, 42. Jahrgang, Heft 11, Seite 3.
- Paulus, Jochen (1993): Sie glauben alles, was sie lesen! In: ZEIT, Nr. 44, 1993, URL: <https://www.zeit.de/1993/44/sie-glauben-alles-was-sie-lesen>, Stand: 15. Mai 2018.
- Paulus, Jochen (2010): Wann ahnt der Rechner mehr als der Mensch. In: Geo Wissen – Was will ich?, Nr. 45, Jg. 201, Seite 36–37.
- Pentland, Alex (2014): Entscheiden heißt lernen. In: Harvard Business Manager, Januar 2014, Seite 32–38.
- Peters, Uwe Henrik (2000): Lexikon Psychiatrie, Psychotherapie, Medizinische Psychologie, München: Urban & Fischer.
- Pfister, Hans-Rüdiger; Jungermann, Helmut; Fischer, Katrin (2017): Die Psychologie der Entscheidung – Eine Einführung, Heidelberg: Springer.
- Priddat, Birger P. (2010): Organisation als Kooperation, Wiesbaden: Springer
- Holt, Nadine von (2013): Psychologische Werttheorien, In: Rippl, Gabriele; Winko, Simone (Hrsg.): Handbuch Kanon und Wertung: Theorien, Instanzen, Geschichte, Stuttgart: Metzler, Seite 19–24.
- Rittel, Horst W.J. (1987): The reasoning of designers, URL: <http://www.cc.gatech.edu/fac/ellendo/rittel/rittel-reasoning.pdf>, Stand: 15. Mai 2018.
- Rödder, Andreas (2008): Werte und Wertewandel – Historisch-politische Perspektiven. In: Bueb, Bernhard; Frevert, Ute; Joas, Hans; Ritter, Gerhard A.; Rödder, Andreas (Hrsg.): Alte Werte – neue Werte – Schlaglichter des Wertewandels, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, Seite 9–28.
- Rosburg, Timm; Mecklinger, Axel; Frings, Christian (2011): When the Brain Decides – A Familiarity-Based Approach to the Recognition Heuristic as Evidenced by Event-Related Brain Potentials. In: Psychological Science. Vol. 22, Issue 12, Seite 1527–1534.
- Roth, Gerhard (2007): Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten – Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern, Stuttgart: Klett-Cotta.

- Rosenzweig, Phil (2014): Was in der Praxis funktioniert. In: Harvard Business Manager, Januar 2014, Seite 24–31.
- Rustemeyer, Ruth; Callies, Claudia (2017): Aufschieben verzögern vermeiden – Einführung in die Prokrastination, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Saint-Exupéry, Antoine de (1999): Terre des Hommes, Paris: Gallimard.
- Sauerland, Martin; Gewehr, Peter (2017): Entscheidungen erfolgreich treffen – Entscheidungskompetenzen aufbauen und die Angst vor Fehlentscheidungen abbauen, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schnauder, Volker; Jarosch, Helmut; Thieme, Ilja (2001): Praxis der Software-Entwicklung: Techniken – Instrumente – Methoden, Renningen-Malsheim: expert-Verlag.
- Schneider, Bruce (2010): Worst-Case-Thinking. URL: https://www.schneier.com/blog/archives/2010/05/worst-case_thin.html, Stand: 15. Mai 2018.
- Schulte-Sasse, Uwe; Neelmeier, Tim (2013): Sparen um jeden Preis? Gewinnoptimierung versus Patientensicherheit. In: Im OP, Jg. 3, Nr. 1, Thieme Verlag, Seite 15–17.
- Schimank, Uwe (2005): Die Entscheidungsgesellschaft – Komplexität und Rationalität der Moderne, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schwartz, Barry (2005): Anleitung zur Unzufriedenheit: Warum weniger glücklicher macht, Berlin: Ullstein.
- Seefeld, Bernhard (2013): Meet the new Google Maps: A map for every person and place. URL: <https://maps.googleblog.com/2013/05/meet-new-google-maps-map-for-every.html>, Stand: 15. Mai 2018.
- Simon, Herbert A. (1990): Invariants of human behavior. In: Annual review of psychology, Vol. 41, No. 1, Seite 1–20.
- Simon, Herbert A. (1992): What is an Explanation of Behavior? In: Psychological Science, Vol. 3, Issue 3, Seite 150–161.
- Sprenger, Reinhard K. (2013): An der Freiheit des anderen kommt keiner vorbei, Frankfurt: Campus.
- Sprenger, Reinhard K. (2015): Das anständige Unternehmen, München: DVA.
- Sprenger, Reinhard K. (2015): Das Prinzip Selbstverantwortung – Wege zur Motivation, Frankfurt: Campus.
- Sprenger, Reinhard K. (2016): Die Entscheidung liegt bei dir! – Wege aus der alltäglichen Unzufriedenheit, 15. Auflage, Frankfurt: Campus.
- Städtler, Thomas (2003): Lexikon der Psychologie, Stuttgart: Kröner Verlag.
- Süskind, Patrick (1994): Das Parfüm, Zürich: Diogenes.
- Taleb, Nassim Nicholas (2013): Narren des Zufalls – Die unterschätzte Rolle des Zufalls in unserem Leben, München: Random House.

Taleb, Nassim Nicholas (2014): Antifragilität: Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen, München: btb Verlag.

Thaler, Richard; Sunstein, Cass (2013): Nudge – Wie man kluge Entscheidungen anstößt, Berlin: Ullstein.

Trabant, Jürgen (2012): Weltansichten. Wilhelm von Humboldts Sprachprojekt, Verlag CH. Beck, München.

Twain, Mark (2016): Tom Sawyers Abenteuer. Berlin: Dearbooks.

Voltmer, Katrin (2000): Massenmedien und demokratische Transformation in Osteuropa. In: Klingemann, Hans-Dieter; Neidhardt, Friedhelm (Hrsg.): Zur Zukunft der Demokratie, Berlin: WZB-Jahrbuch 2000, Seite 123–151.

Walz, Helmut (2013): Einfach genial entscheiden – Die 50 wichtigsten Erkenntnisse für ihren beruflichen Erfolg, Freiburg: Haufe.

Watzlawick, Paul (1995): Anleitung zum Unglücklichsein, München: Pieper

Weibel, Benedikt (2014): Simplicity – die Kunst, die Komplexität zu reduzieren, Zürich: Verlag Neue Züricher Zeitung.

Weinreich, Uwe (2016): Lean Digitization – Digitale Transformation durch agiles Management, Wiesbaden: Springer.

Weisensel, Nicolaus (2017): Wenn nichts hilft. In: ZEITCampus, Nr. 6, 2017, 10. Oktober 2017, URL: <https://www.zeit.de/campus/2017/06/entscheidungshelfer-mu-enze-pendel-app-coach-mama>, Stand: 15. Mai 2018.

Wessler, Markus (2012): Entscheidungstheorie – Von der klassischen Spieltheorie zur Anwendung kooperativer Konzepte, Wiesbaden: Springer Gabler.

Wexler, Mark N. (2009). Exploring the moral dimension of wicked problems. In: International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 29, Issue 9/10, Seite 531–542.

Wieland, Thomas (2009): Neue Technik auf alten Pfaden? Forschungs- und Technologiepolitik in der Bonner Republik. Eine Studie zur Pfadabhängigkeit des technischen Fortschritts. Bielefeld: transcript.

Willenbrock, Harald (2008): Die Psychologie der Entscheidung – Das Geheimnis der guten Wahl. In: Die Psychologie der Entscheidung, Geo, Nr. 08/08, URL: <http://www.haraldwillenbrock.de/reportage/geo/geo-die-psychologie-der-entscheidung>, Stand: 15. Mai 2018.

Wimmer, Rudolf (2012): Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management. In: Rüegg-Stürm, Johannes; Bieger, Thomas (Hrsg.), Unternehmerisches Management. Herausforderungen und Perspektiven, Festschrift für Peter Gomez, Bern: Haupt, Seite 7–65.

Whitehead, Alfred North (1777): An Introduction To Mathematics, London: Williams and Norgate.

Wittmann, Barbara (2013): Meetings in Mokassins. Führen mit Weisheit und Seelenreife, Wiesbaden: Springer Gabler.

Wohlrapp, Harald (2008): Der Begriff des Argumentes. Über die Beziehung zwischen Wissen, Forschen, Glauben, Subjektivität und Vernunft, Würzburg: Königshausen & Neumann.

Zwack, Julia; Zwack, Mirko (2016): Unentscheidbares entscheiden. In: Denk disruptiv!, managerSeminare, Nr. 221, August 2016, Seite 68–74.

Zwygart, Ulrich (2007): Wie entscheiden Sie? – Entscheidungsfindung in schwierigen Situationen, Bern: Haupt.

Digitalisierung selbst denken



Ingo Radermacher
Digitalisierung selbst denken
Eine Anleitung, mit der die Transformation gelingt

256 Seiten; Broschur; 24,95 Euro
ISBN 978-3-86980-373-9; Art.-Nr.: 1016

Digitalisierung und Industrie 4.0 werden wie ein Orkan über uns hinwegziehen – ganze Branchen hinwegfegen und unsere Arbeitswelt, unsere Gesellschaft und unser Leben nachhaltig verändern. Ein Orkan, der kaum einen Lebensbereich verschonen und – im Worst Case – massive Schäden anrichten wird. So sagen es zumindest die Protagonisten voraus.

Doch wie existenziell sind diese Herausforderungen wirklich? Inwieweit betreffen sie mich, meine Branche, mein Unternehmen – mein Leben? Wie begegne ich den unentwegten Veränderungen, die in zunehmend hohem Tempo die Komplexität bis hin zur Unüberschaubarkeit erhöhen?

Antworten liefert Radermachers Buch. Es leitet von Denk- und Arbeitsansätzen aus der Softwareentwicklung – dem für die Digitalisierung maßgeblichen Wirtschaftszweig schlechthin – konkrete Prinzipien ab, die effektiv und verlässlich als Handlungsmaximen taugen. Ganz wesentlich dabei ist ein Merkmal der Digitalisierung und unserer Zeit: die Fähigkeit, über den wirtschaftlichen Tellerrand hinauszublicken. Denn nur so sind wir nicht nur für das ökonomische Überleben gerüstet, sondern auch künftig erfolgreich.

Das Super-Buch



BusinessVillage GmbH

Das Super-Buch

112 Seiten

Einzelpreis: 9,90 Euro;

Vorteilspack 35,90 Euro (4+1 gratis)

www.businessvillage.de/Super-Buch

Das intelligente Notizbuch

Das Super-Buch ist Ihr Speicher für Ideen, Projekte, Telefonnummern, Reminder, nützliche Gedanken, Notizen ... all das, was sonst auf vielen kleinen Zetteln auf dem Schreibtisch verloren geht. Das von vielen Experten empfohlene System der Superbücher haben wir zum Super-Buch perfektioniert.



Individualisieren Sie Ihr SUPER-BUCH

Individualisieren Sie Ihr SUPER-BUCH mit Wunschprägung (Logo, Name, Schriftzug) auf dem Cover. Auf Wunsch auch in Farbe.



Fordern Sie noch heute das Angebot für Ihre individualisierten SUPER-BÜCHER an.

Informationen unter
www.BusinessVillage.de/SUPER-BUCH/my

www.BusinessVillage.de

Lizenzdokument 33404-93361-1055 - Roger Eric GISI - rgisi@gisi.ch

Klug zweifeln



Heinz Jiranek

Klug zweifeln

Weil der zweite Gedanke oft der bessere ist.
Erkennen was dahintersteckt

342 Seiten; Broschur; 24,95 Euro

ISBN 978-3-86980-390-6; Art-Nr.: 1025

Es klingt gut, durchdacht, schlüssig. Und doch führen nicht wenige Entscheidungen privat, wirtschaftlich oder politisch in Katastrophen. Denn die vermeintlich guten Lösungen von heute schaffen die Probleme von morgen.

Wir haben es einfach nicht im Griff. Aber das hindert uns nicht an ungebrochenem und arrogantem Interventionismus. Wir greifen allerorts ein und erfinden Modelle: Lebensmodelle, Wirtschaftsmodelle, Führungsmodelle, Rezepte jeder Art. Doch wo führt das alles hin? Warum sind wir so anfällig für die einfachen Lösungen? Hat unser Scheitern System?

Heinz Jiraneks neues Buch liefert Antworten auf diese Fragen. Es lädt Sie zu einer spannenden Reise durch eine kritische Weltbetrachtung ein, vermittelt in packender Weise die praktischen Folgen der Systemtheorie und rüttelt an unserem Glauben, alles in der Hand zu haben.

Doch was können wir tun? Die Lösung ist ganz einfach und schwierig zugleich: Keinen simplifizierenden Kausalannahmen auf den Leim gehen. Begreifen, was alles nicht geht. Vorhandenes Wissen nutzen. Denken. Selbst denken.

Wenn du Gott zum Lachen bringen willst, dann erzähl' ihm von deinen Plänen.

Digitale Disruption



Jens-Uwe Meyer

Digitale Disruption

Die nächste Stufe der Innovation

284 Seiten; Hardcover; 24,95 Euro

ISBN 978-3-86980-345-6; Art-Nr.: 1001

Sie denken, die Digitalisierung der Wirtschaft ist vorbei? Nein, sie hat gerade erst begonnen. Und sie wird alles, was Sie kennen, radikal auf den Kopf stellen. Sie wird Ihren Beruf, Ihr Leben radikal verändern. So, wie Sie es kaum für möglich halten.

Fitness-Apps, 3D-Drucker und der Onlinechat mit dem Arzt – das war nur der erste Schritt: digitale Transformation. Das, was uns in der nächsten Stufe erwartet, ist digitale Disruption. Sie wird ganze Branchen von Grund auf erneuern. Sie wird menschliche Kompetenzen durch Algorithmen ersetzen, sie wird das eigentliche Produkt zur Nebensache machen. Eine Entwicklung, die nicht mehr aufzuhalten ist.

Das alles kommt Ihnen wie Zukunftsmusik vor? Dann sollten Sie dieses Buch gelesen haben. Jens-Uwe Meyer illustriert, wie die nächste Stufe der Innovation gerade Realität wird.

Muss Ihnen das Angst machen? Nein. Denn die digitale Zukunft wird nicht nur im Silicon Valley gemacht. Sie und Ihr Unternehmen sind ein Teil davon. Wenn Sie die Mechanismen der digitalen Disruption verstehen und sich auf die Logik der digitalen Zukunft einlassen, werden Sie diese Zukunft mitgestalten.

Dr. Jens-Uwe Meyer ist Internet-Unternehmer, Top-Managementberater und Keynote Speaker. Mit zehn Büchern gilt er als Deutschlands führender Innovationsexperte.

Die intelligente Organisation



Mark Lambertz

Die intelligente Organisation

Das Playbook für organisatorische Komplexität

286 Seiten; Broschur; 24,95 Euro

ISBN 978-3-86980-409-5; Art-Nr.: 1036

In Zeiten zunehmender Dynamik erkennen immer mehr Unternehmen, dass das tayloristische »Command & Control« nicht mehr funktioniert. Auch die Reduktion auf Teal Organisations oder Holokratie und andere Kochrezepte bringen keineswegs die erhofften Erfolge. Wir müssen erkennen, dass wir in komplexen Systemen agieren, nicht alles wissen und nicht alles in unserem Sinn steuern können.

Doch wie können wir den Herausforderungen komplexer Systeme dann begegnen? Wie entwickeln wir ein Gesamtkonstrukt, das es erlaubt, das große Ganze zu sehen und uns nicht in punktuellen Einzelmaßnahmen zu verlieren? Lambertz' neues Buch gibt Antworten auf genau diese Fragen. Es liefert eine vollkommen neue Sichtweise auf Organisationen, die es ermöglicht, Normen, Strategie, Taktiken und Wertschöpfung im Zusammenhang zu verstehen. Denn erst daraus lassen sich die Fähigkeiten des Unternehmens identifizieren und bestmöglich entfalten: Die Symbiose von notwendiger Selbstorganisation mit ebenso notwendiger Führung.

Lambertz' Neuinterpretation des Viable System Model lädt in Form eines Playbooks zum Mitdenken und Experimentieren ein und zeigt an vielen Praxisbeispielen, wie man sein eigenes Modell für die jeweilige konkrete Situation erstellt.

Das Denkinstrument für die Organisationsentwicklung.

Die Autonomie-Lüge



Markus Czeslik
Die Autonomie-Lüge
Warum wir gerade in agilen Zeiten
konsequente Führung brauchen
240 Seiten; Broschur; 29,95 Euro
ISBN 978-3-86980-418-7; Art-Nr.: 1043

Dem Menschen eine sinnvolle Aufgabe geben, an der er wachsen kann, und Selbstverwirklichung ermöglichen, das wird von Führung allgemein erwartet. Eine Sichtweise, die wir in vielen Lebensbereichen wiederfinden. In modernen Unternehmen dreht sich das Rad noch weiter in Richtung Autonomie: Der Mitarbeiter agiert selbstständig und eigenverantwortlich. Er braucht bestenfalls Impulse, aber kaum noch Führung – so die Utopie.

Doch der agile Ansatz überfordert viele Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen. Die neuen Rollen wollen noch nicht passen, es knirscht im System.

Warum eine konsequente Führung mit Profil nicht im Widerspruch zu Eigenverantwortung und Selbstbestimmtheit steht, zeigt Czesliks Buch. Kritisch hinterfragt es die gängige Führungsauffassung. Denn das Verschanzen hinter Tools, Tasks und KPIs führt zu einer Entfremdung zwischen Mensch und unternehmerischer Mission.

Deshalb brauchen wir mehr statt weniger Führung. Aber eine, die sich ihrer selbst bewusst und klar zu (be-)greifen ist, die über Sinnvermittlung Energien freisetzt und sich vom Team beraten lässt. Kurz: eine Führung, die Achtsamkeit und Agilität optimal zu verknüpfen weiß.