

Jens Wimmers

Was ist wesentlich?



Orientierung
in einer komplexen Welt

SACHBUCH



Springer

Was ist wesentlich? – Orientierung in
einer komplexen Welt

Jens Wimmers

Was ist wesentlich? – Orientierung in einer komplexen Welt



Springer

Jens Wimmers
Bamberg, Bayern, Deutschland

ISBN 978-3-662-60539-4 ISBN 978-3-662-60540-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-60540-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Stefanie Wolf

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Für Wiebke

Vorbemerkungen

„Wenn Sie beim Schwimmen in einen Strudel geraten, sollten Sie eine Uferseite als Ziel wählen und an dieser Entscheidung festhalten. Denn wenn Sie die Richtung ändern, werden Sie das rettende Land nicht erreichen und ertrinken.“

Diese Empfehlung geht auf den amerikanischen Soziologen Immanuel Wallerstein (1930–2019) zurück. Der Strudel steht für Momente und Phasen des Kontrollverlusts. Wenn wir keinen Überblick über das, was mit uns geschieht, haben, können wir nicht zielgerichtet handeln. Trotzdem sollten wir uns auf ein Ziel festlegen. Es ist wichtig, orientiert zu sein – selbst wenn die turbulenten Zeiten das eigentlich gar nicht zulassen. In der Krise muss man sich schnell entscheiden und trotz des Nebels ein Ziel vor Augen haben. Nach Wallerstein kommt es in unklaren Situationen also darauf an, einen klaren Kurs zu fahren. Korrektur, Zweifel und Diskussion sind fehl am Platz, weil

VIII Vorbemerkungen

sie zuviel Kraft kosten. Für Besinnung und Überlegung ist keine Zeit.

Doch ist es wirklich egal, welches Ziel man wählt?

Wie wir ohne Kraft- und Zeitaufwand Gewissheit in der Orientierung finden, obwohl wir den Überblick und die Kontrolle verloren haben, ist das Thema dieses Buches.

Ich glaube, dass es auch in unberechenbaren Situationen sinnvoll ist, den eingeschlagenen Kurs immer wieder zu korrigieren. Der Fehler des ertrinkenden Schwimmers liegt nicht in der Tatsache, dass er neu entschieden hat, sondern darin, dass er sich dabei falsch oder gar nicht eingeschätzt hat. Der Erfolg einer Handlung hängt nicht nur vom Überblick über die Außenwelt ab. Genauso wichtig ist die realistische Selbsteinschätzung. Welt- und Selbstkenntnis müssen zusammenspielen.

Wenn wir in Situationen geraten, in denen aufgrund fehlender Daten keine zuverlässigen Prognosen möglich sind, können wir immer noch auf unsere Urteilskraft vertrauen. Dass der Blick in uns selbst immer auch verlässliches Wissen über die Situation enthält, wird dieses Buch zeigen. Wallerstein übersieht, dass wir über intuitive Intelligenz verfügen, mit der wir ohne Zeitverlust und ohne Energieaufwand richtige Entscheidungen und vernünftige Urteile treffen können, insbesondere wenn die Außenwelt einem unüberschaubaren Strudel gleicht.

Die besondere Herausforderung besteht darin, sich selbst und die Situation ohne Bezug auf gesicherte Fakten vernünftig einzuschätzen. Die Lösung liegt im agilen Denken, das uns dazu auffordert, unsere Urteile und Entscheidungen immer wieder den veränderten Gegebenheiten anzupassen und auf Authentizität mit uns selbst zu

überprüfen. Dazu müssen wir bereit sein, uns auf unser Gespür für das Wesentliche zu verlassen. Wenn wir diese Denkhaltung einüben, werden wir auch in Krisen einen klaren Kopf bewahren.

Kontrollverlust

Die Corona-Krise hat uns gezeigt, wie fragil die gewohnte Sicherheit ist. Der Umgang mit dem Unbekannten wirft uns aus der Bahn, denn für Erfahrungen und Datenanalyse bleibt in der rasanten Entwicklung keine Zeit. Folglich müssen wir damit leben, dass wir die Kontrolle verloren haben, bis die Forschung verlässliche Ergebnisse liefert. Hoffnung oder Vorsicht – wer ist der bessere Ratgeber? Woran orientieren wir uns in der Ungewissheit?

Auf den zweiten Blick relativiert sich die Problematik: Verunsicherung ist eigentlich der Normalfall, denn wir entscheiden immer unter den Bedingungen der Ungewissheit und des Nichtwissens. Wer lebt, muss Entscheidungen treffen. Die Folgen unserer Entscheidungen zeigen sich aber erst im Nachhinein. Also entscheiden wir immer auf Verdacht und unter Risiko.

Ein Wissensdefizit ist zwar der Normalfall, aber die Präsenz der Medien in unserem Leben hat dieses Problem verstärkt: Mehr Information bedeutet weniger Orientierung. Mit der Informationsflut, die uns jeden Tag aufs Neue überwältigt, verstärkt sich die Orientierungslosigkeit. Wir können nicht alles überprüfen und überblicken. Daraus entsteht die gefährliche Denkhaltung der generellen Skepsis gegen jede Information. Auch der Expertise von Fachleuten und den Argumenten der Erfahrenen wird dann nicht mehr vertraut.

X Vorbemerkungen

Zweifel und Irritationen nehmen aber auch bei rationalen Menschen zu, die auf ihren analytischen Verstand setzen und mit klarem Kopf entscheiden. Wer mit offenen Augen durch die Welt geht, weiß angesichts der vielen neuen Fragen von der Zerbrechlichkeit fester Wahrheiten. Durch den permanenten Wissenszuwachs werden wir uns auch unseres Nichtwissens bewusst. Neue Studien, aktuellere Daten und alternative Ergebnisse stellen immer wieder vermeintliche Tatsachen in Frage. Mit dem abnehmenden Vertrauen in etabliertes Wissen steigt die Bereitschaft, Überzeugungen aufzugeben und die eigene Meinung zu ändern. In dieser Ausgangslage wächst auch die Gefahr von Nudging durch Sender manipulierender Nachrichten. Aus Informationszuwachs kann (absichtliche) Desinformation werden.

Wer orientiert bleiben will, muss Informationen prüfen und selektieren. Dazu brauchen wir aber einen Maßstab und Kriterien. Auf welche Gewissheiten können wir uns bei der Auswahl und Festlegung noch beziehen?

Wenn die rationale Kontrolle versagt, weil die Daten keine eindeutigen Schlussfolgerungen zulassen, und die Informationsflut den Überblick unmöglich macht, bleibt uns immer noch ein Gespür für das, worauf es in der jeweiligen Situation eigentlich ankommt.

Dieses Buch möchte zeigen, dass es vernünftig ist, sich in einer unübersichtlichen Welt an diesem „Sinn fürs Wesentliche“ zu orientieren.

Zeit für Besinnung?

Über lange Zeit haben wir uns in der Vorstellung eingerichtet, dass es in der gesellschaftlichen und persönlichen Lebensgestaltung auf Wachstum, Optimierung, Effizienz und Nutzenmaximierung ankommt. Doch in

Ausnahmesituationen wie der Corona-Krise, in denen wir die Kontrolle verloren haben, werden wir aus unseren Gewohnheiten gerissen. Wir stellen dann vormals selbstverständliche Lebens- und Denkweisen infrage, weil wir spüren, dass anderes wichtiger ist.

Dieser Moment des Innehaltens ist viel mehr als nur ein Anlass zur Neuausrichtung. Besinnung ist das, was unser Leben bereichert – ohne es vergrößern zu müssen. Mit dem Perspektivwechsel von außen nach innen bemerken wir, dass es nicht auf Tempo, Expansion und Vielfalt, sondern auf unseren Bezug zu den Dingen ankommt. Tiefe in der Sache und Authentizität mit uns selbst helfen uns, die Welt und uns selbst zu verstehen.

Besonders deutlich zeigt sich die Notwendigkeit des Perspektivwechsels in unserem Umgang mit Medien. Früher war wertvoller Sendeplatz für Experten reserviert. Heute kostet Information fast nichts mehr und wir sind alle zu Sendern geworden, die im Liveticker-Modus reflexartig Privates, Abstruses, Banales und Irrwitziges verbreiten und kommentieren können. Natürlich findet man auch noch reflektierte, fachkundige und überprüfte Informationen, an denen man sich orientieren sollte. Doch nun ist es der Empfänger, der die Auswahl treffen muss: Mit welchen Informationen wollen Sie Ihre Lebenszeit verbringen? Wie finden Sie in der Informationsflut das Wesentliche?

Ich glaube nicht, dass wir die technologische Entwicklung zurückdrehen oder die Suche nach Sinn an die künstliche Intelligenz delegieren können. Aber wir können eine Intelligenzform nutzen, die inhaltlich den Grad an Gewissheit garantiert, den wir normalerweise nur durch gründliche Überprüfung erreichen: Wer sein Gespür für das Wesentliche entwickelt, kann sich auf vernünftige Art und Weise in einer Welt orientieren, die uns dafür eigentlich keine Zeit mehr lässt.

Agilität statt Kontrolle

Auf die zunehmende Orientierungslosigkeit könnte man mit der Forderung nach einer Ethik der Kommunikation antworten. Dem Ideal der „Informiertheit“ würde nämlich dann entsprochen, wenn der Sender von Nachrichten sich seiner Verantwortung für die öffentliche Meinungsbildung bewusst ist und der Empfänger sich nicht verunsichern lässt oder in Gleichgültigkeit versinkt. Vom Sender würden wir dann sachliche Richtigkeit und Relevanz seiner Meldungen verlangen, während der Empfänger zur kritischen Überprüfung der Inhalte und Quellen verpflichtet ist.

Doch mit dem Verkünden dieser Normen wäre nichts gewonnen. Vielmehr zeigt man damit, dass man die Problematik noch nicht verstanden hat. Die Komplexität unserer Welt fordert uns dazu auf, in Situationen, auf die keine eindeutige Regelbeschreibung zutrifft, richtig zu urteilen. Allgemeines Wissen um ethische Prinzipien nutzt da wenig. Die Problematik liegt in der konkreten Anwendung. Wir benötigen eine vernünftige Strategie, mit der wir situativ richtige Entscheidungen treffen können. Die Herausforderung besteht nicht im Erinnern an grundsätzliche Werte, die ohnehin jeder akzeptiert. Viel wichtiger ist die Fähigkeit, diese in einer noch nie dagewesenen Situation anzuwenden.

Wir benötigen keine Vernunfttheorie, sondern eine vernünftig begründete Anwendungsstrategie, die sich einer Praxis zuwendet, in der wir uns Unklarheiten, Überraschungen und Widersprüchen stellen müssen, von denen die Theorie schweigt.

Aufbau, Methode und Inhalt

In diesem Buch wird agiles Denken als eine Strategie vorgestellt, mit der wir erkennen, worauf wir uns in Situation, in denen nichts mehr sicher ist, verlassen können.

Zunächst beziehe ich mich auf Beispiele, um die Problematik zu umreißen und die Antworten auf die gestellten Fragen anzudeuten. Was mit dem Konzept des agilen Denkens gemeint ist, inwiefern dabei Kontrolle durch Intuition ersetzt wird und wie der Sinn für Angemessenheit zur Orientierung in komplexen Situationen beiträgt, wird dann in den folgenden Kapiteln schrittweise entwickelt. Die Vernünftigkeit (*meaningfulness*) des „Sinn fürs Wesentliche“, seine Anwendbarkeit (*manageability*) und sein Beitrag zum Verstehen komplexer Situation (*comprehensibility*) werden als die drei Säulen der agilen Denkhaltung vorgestellt. Das Buch endet mit Vorschlägen zur praktischen Umsetzung und Hinweisen auf die Grenzen des Konzepts.

Methodisch gehe ich so vor, dass der erklärende und argumentierende Text immer wieder durch illustrierende Beispiele, Gedankenexperimente oder szenische Anekdoten unterbrochen wird. Diese Textteile sind als Veranschaulichung zu verstehen. Deshalb werden sie jeweils durch eine Box vom Fließtext abgegrenzt. Wenn es inhaltlich möglich und didaktisch sinnvoll ist, werden die Kerngedanken eines Kapitels am Ende zusammengefasst. Auf diese Zwischenergebnisse kann man nach der Lektüre des Buches zurückgreifen, um sich nochmals über den Gesamtzusammenhang zu vergewissern. Außerdem empfehle ich, das Register am Ende des Buches zu nutzen, mit dem Sie unabhängig vom Aufbau des Buches verschiedene Anwendungsmöglichkeiten des vorgestellten Konzepts nachschlagen können.

XIV Vorbemerkungen

Im zweiten Kapitel werden Leitfragen formuliert. Nach der Entfaltung und Veranschaulichung des Gedankengangs sowie der immer wieder eingeschobenen Ergebnis-sicherung werden diese am Ende des zwölften Kapitels beantwortet. Sie stellen also den roten Faden unserer Beobachtungen, Überlegungen und Lösungsvorschläge dar. Als besonderen Service gibt es für alle Leser auf www.philopost.de aktuelles Zusatzmaterial und die Möglichkeit zum Dialog mit mir.

Inhaltsverzeichnis

1	Aufbruch	1
2	Unter der Oberfläche	19
3	Die wichtigsten Ziele	43
4	Menschliche und künstliche Intelligenz	57
5	Antworten auf die Komplexität der Welt	71
6	Agilität und Resilienz als Doppelstrategie	95
7	Auf dem Weg zur Intuition: Die Debatte der Psychologen	109
8	Perspektivwechsel: Loslassen und Schweben	119

XVI Inhaltsverzeichnis

9	Vom Weg abkommen: Filterblasen und Big Data	159
10	Im Zwischenraum von Selbst und Welt	169
11	Intuitive Orientierung als agiles Denken	205
12	Fazit: Orientierung am Wesentlichen	249
13	Praxis: Strategien für den Umgang mit Komplexität	265
	Literatur	295
	Stichwortverzeichnis	297



1

Aufbruch

Der Start

In der Corona-Krise ist uns bewusst geworden, auf welche Dinge es wirklich ankommt. Wachstum und Beschleunigung sind nicht die Leitsterne eines gelingenden Lebens. Gesundheit, Vertrauen, Rücksichtnahme, Dankbarkeit sind einige der Werte und Tugenden, deren Bedeutung uns erst in der Bedrohung wieder vor Augen geführt wird.

Allerdings kommt es gar nicht darauf an, zu wissen, was im Allgemeinen wesentlich ist. In der Theorie sehen wir klarer als in der Praxis und sind uns auch schnell über die höchsten Werte einig. Viel wichtiger ist die Fähigkeit, in einer konkreten Situation, in der man den Überblick verloren hat, zu wissen, wie man Orientierung findet. Es geht also weniger um Wissen als um praktisches Können. Dafür ist eine besondere Denkhaltung („Mindset“) nötig,

die sich von unseren Gewohnheiten unterscheidet. Ich nenne sie „agiles Denken“ und grenze sie vom gewohnten Kontrolldenken ab.

Die Besonderheit des agilen Denkens besteht darin, dass es ohne verlässliche Informationen auskommen kann. Wir erleben immer wieder die Verunsicherung über das, was geschehen wird und das, was man vernünftiger Weise tun sollte. Oftmals wissen wir nicht mehr, auf was und wen wir uns verlassen können. Um in dieser Situation ohne Rückgriff auf vertrauenswürdige Informationen die Orientierung wiederzugewinnen, müssen wir agil denken.

In vielen Bereichen profitieren wir von der Verfügbarkeit des Wissens, doch wir lassen uns auch von den einander widersprechenden Aussagen der (selbsternannten) Experten verunsichern. Gegenüber Entwicklungen, die sich (noch) nicht kontrollieren lassen, sind wir ohnmächtig. Es gibt viele Situationen, in denen wir zu wenig wissen, um qualifizierte Entscheidungen treffen zu können. Die Corona-Krise hat uns das drastisch gezeigt.

Was jetzt als Wahrheit gilt, könnte sich morgen schon als Irrtum oder Täuschung erweisen. Eine Antwort eröffnet viele neue Fragen. Der mittlerweile 90jährige Jürgen Habermas (geb.1929) stellte jüngst fest: „So viel Wissen über unser Nichtwissen und den Zwang unter Unsicherheit handeln und leben zu müssen, gab es noch nie.“¹

In der komplexen Welt müssen wir mit dem Unvorhersehbaren („schwarzer Schwan“) rechnen und akzeptieren, dass wir turbulente Prozesse wie den Klimawandel oder die Ausbreitung einer Pandemie (Coronavirus) mit den heute zur Verfügung stehenden Möglichkeiten (Wissen und Technik) nicht aufhalten können. Auch wenn es

¹Frankfurter Rundschau vom 10.4.2020.

uns schwerfällt, müssen wir Phasen der Unsicherheit, Unwissenheit und Machtlosigkeit als unsere Lebenswirklichkeit annehmen.

Die Corona-Krise hat uns ausgebremst. Wir mussten feststellen, dass wir zunächst nur situativ reagieren können, statt mit unserem Wissensvorsprung die Entwicklung zu lenken. Aber selbst wenn wir eine Problemlage bewältigt haben, sollten wir uns darauf einstellen, dass ein neuer „schwarzer Schwan“ auftaucht.

Noch deutlicher wird der Kontrollverlust im Umgang mit Medien spürbar: Das Informationsangebot ist für den Einzelnen längst zur Informationsflut geworden. Unser Gehirn kann mit Anzahl und Geschwindigkeit der Informationskanäle nicht mithalten. Was steht auf dem Spiel, wenn wir die Übersicht verlieren? Wenn wir nicht mehr überblicken können, welche Informationen aus welchem Grund uns von wem erreichen und welche uns vorenthalten werden, dann ist auch die Freiheit unserer Entscheidungen und die Würde der Selbstbestimmung in Gefahr.

Unser Leben gestalten wir, indem wir Entscheidungen treffen. Wir wägen ab, was wichtig ist, und wählen dann die Option, die zu unseren Zielen zu führen verspricht. Um abzuwägen, benötigen wir aber belastbare Informationen über die zu vergleichenden Güter, und um zu wählen, ist ein Überblick über alle Möglichkeiten notwendig. Auf belastbare Informationen und einen verlässlichen Gesamtüberblick können wir heute nicht mehr zählen. Trotzdem sollten wir uns weiterhin um Orientierung bemühen.

Vermutlich waren wir früher noch dazu in der Lage, das Wesentliche vom Unwesentlichen zu unterscheiden, wie folgendes Beispiel zeigt:

Kennen Sie noch die gelben Kabinen am Straßenrand? Nur eine, maximal zwei schlanke Personen hatten darin Platz. Denn man wollte die gläserne Türe ja noch schließen, damit nicht jeder hören konnte, was man zu besprechen hatte. Man brauchte noch das nötige Kleingeld und etwas Glück, denn im schmutzigen Telefonbuch, in dem Namen, Adressen und Telefonnummern landesweit verzeichnet waren, fehlten immer einige Seiten. Nun also konnte man den speckigen Hörer abnehmen, die Münzen einwerfen und die Nummer wählen. Das war mobile Kommunikation vor der Digitalisierung. Manchmal bildete sich eine Schlange von Ungeduldigen, während man sprach. Das war unangenehm, denn in ihren Gesichtern und Gesten konnte man lesen, dass sie noch wichtigere Telefonate zu führen hatten als man selbst. Abgesehen vom Drängen der Wartenden beeilte man sich ohnehin, um schnell wieder an die frische Luft zu kommen. In den nicht belüfteten kleinen Kabinen roch es immer muffig bis streng. Niemand wollte sich darin lange aufhalten. Auch die Deutsche Bundespost bemühte sich als Eigentümer der Münzfernsprecher, die Wartezeit kurz zu halten: Wer den Hörer in die Hand nahm, blickte sogleich auf ein gut sichtbares Schild mit der Aufschrift: „Fasse dich kurz!“ Mit diesem Appell sollte verhindert werden, dass der Fernsprechapparat zu lange blockiert wurde. Nur Wichtiges sollte ausgetauscht werden. Zwar änderte sich dies später, als auch die Deutsche Bundespost lernte, marktwirtschaftlich zu denken, und die Ermahnung zur Kürze durch die Werbung „Ruf doch mal an!“ ersetzte, doch die damals geführten Gespräche waren im Vergleich zum heutigen Kommunikationsverhalten, das über weite Strecken auf Anlass und Inhalt verzichten kann, viel stärker auf das Wesentliche reduziert. Es war eine Zeit, in der man seltener zum Hörer griff. Wahrscheinlich nur wenn man wirklich etwas zu sagen oder zu erfahren hatte. Kein langes Vorgeplänkel, lieber gleich zur Sache kommen. Keine blumigen Ausschweifungen, immer beim Thema bleiben. Kein belangloses Plaudern, stattdessen genaue Fragen und kurze Antworten. Schnell noch das Wichtigste in Kurzform, denn das Guthaben ist gleich aufgebraucht...

Wenn diese Beschreibung auch nur annähernd zutrifft, darf man davon ausgehen, dass der Inhalt von Telefongesprächen vor dem Handyzeitalter informativer war als heute. Man hat sich damals am Wesentlichen orientiert. Warum gelingt das heute kaum noch?

Mittlerweile spielt es keine Rolle mehr, wie lange wir telefonieren. Die Datenmenge ist nicht limitiert. Das führt natürlich dazu, dass wir uns auch nicht darauf besinnen müssen, was wesentlich ist. Dank des unbegrenzten Datenflusses müssen wir uns nicht beschränken. Vielleicht verlernen wir dadurch auch die Fähigkeit, uns auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Das zeigt auch das nächste Beispiel:

Früher gab es Fotoapparate. Man musste einen Film einlegen und dann konnte man knipsen. Nach 24 oder maximal 36 Aufnahmen war erst einmal Schluss. Die volle Filmrolle wurde nun zum Entwickeln gebracht. Auch für die misslungenen Aufnahmen musste man bezahlen. Einfach-Drauflos-Knipsen wäre ein teurer und aufwändiger Spaß geworden. Heute spielt das keine Rolle mehr. Die Schnappschüsse kann man später immer noch herausuchen und die misslungenen Aufnahmen löschen. Auf Ihrem Handy sind sicherlich unzählige Fotos gespeichert. Wie viele davon könnten sie entfernen, ohne etwas zu vermissen?

Wer nur auf begrenzte Ressourcen zugreifen kann, muss seine Wahl gut überlegen. Ausschließlich wertvolle Informationen sollten übermittelt und gespeichert werden. Wer situativ erkennt, was wesentlich ist, kann sich und anderen das ersparen, was man ohnehin nicht braucht. Die positive Folge wäre die Beschäftigung mit interessanten und relevanten Inhalten. Wer über den Sinn fürs Wesentliche verfügt, belohnt sich und die Mitmenschen mit erfüllter Zeit.

Jeder, der einen gewissen Anspruch an sich und sein Leben stellt, leidet unter der Flut belangloser Nachrichten. Wir müssen wieder lernen, Daten zu reduzieren und auf Nachrichten zu verzichten, so dass uns der Wert der wesentlichen Informationen bewusst wird. Andernfalls werden wir von der Flut der Belanglosigkeiten betäubt und in die flachen Gewässer der „Uneigentlichkeit“ abgetrieben. Erfüllte Zeit verbringen wir dagegen, wenn wir uns mit dem beschäftigen, *worauf es „eigentlich“ ankommt und was etwas oder jemanden „eigentlich“ ausmacht*. Das Wesen einer Sache ist das „Eigentliche“, das Wesen einer Person ihre „Persönlichkeit“. Ein wacher Geist fordert Gehalt, Content, Relevanz, Bedeutung... Wer sich am Wesentlichen orientiert, will „das Eigentliche“ und „die Persönlichkeit“ erfassen. Wesen ist das, was jemanden bzw. etwas zu dem macht, was er bzw. es „eigentlich“ ist.

Aber wie ist es heute möglich, wesentliche von unwesentlichen Nachrichten zu unterscheiden? Wie kann man wertvolle von belangloser Information trennen, wenn man doch gar keinen Gesamtüberblick mehr haben kann?

Der Weg

Die Lösung liegt in der „Agilität“. Die Reflexion über die Bedeutung dieses Schlagwortes beginnt gerade erst und auch dieses Buch ist dazu ein Beitrag – aus philosophischer Perspektive. Es geht um die Bedeutung des „agilen Denkens“ für die Orientierung in einer komplexen Lebenswelt.

Moderne Unternehmen bemühen sich, agile Strukturen aufzubauen, um Prozesse zu beschleunigen und effizienter zu gestalten. Dabei soll in hierarchiefreien Teams die Intelligenz aller Beteiligten genutzt werden. Agilität kann

initiatives Gestalten (Agieren), aber auch antizipierendes Anpassen an die Umgebung (Reagieren) bedeuten. Es geht darum, in einer sich ständig verändernden Umgebung erfolgreich zu sein. Inwiefern Agilität auch zum Modell für Orientierung im eigenen Leben werden kann, wollen wir untersuchen.

Mit der Schilderung zweier Szenarien möchte ich zwei Strategien gegenüberstellen. Man kann Agilität nämlich als erhöhte Betriebsamkeit oder als Beweglichkeit verstehen:

Steigungen bewältigen

Ein im Flachland beheimateter Autofahrer bricht zum ersten Mal zu einer Tour in die Berge auf. Über die Jahre hat er seinen Fahrstil den heimischen Straßenverhältnissen angepasst. Meist fährt er in hohen Gängen, so kommt er zügig voran und verbraucht weniger Kraftstoff. Doch nun steht der Ausflug in die ihm unbekannte Bergwelt an. Das Flachland hat er bereits hinter sich gelassen, sanfte Hügel prägen nun die Landschaft. Bei den ersten Steigungen beginnen schon die Schwierigkeiten. Das Auto quält sich die Anhöhen hinauf. Zwar bemerkt der Autofahrer, dass etwas nicht stimmt, doch ihm fällt zunächst keine bessere Reaktion ein, als vor jedem Anstieg möglichst stark zu beschleunigen, um mit diesem Schwung den Hügel zu bewältigen. Seiner Gewohnheit, in den hohen Gängen zu fahren, bleibt er also treu. Lange geht das nicht gut. Im Tal läuft der Motor bei Vollgas heiß und an der Steigung wird er abgewürgt. Nur ein außerordentlich PS-starker Motor könnte die Strecke in diesem Stil bewältigen. Will der Flachlandbewohner seinen Ausflug fortsetzen, muss er seine Fahrweise den veränderten Gegebenheiten anpassen. Nachdem er zur Besinnung gekommen ist, wird er seine Gewohnheiten ändern und in die kleinen Gänge zurückschalten. Andernfalls wird er die Gipfel nicht erreichen.

Diese Szenerie ist ein Bild für den Wandel, den wir gerade erleben. Wir lebten bislang im Flachland und haben uns der gewohnten Umgebung angepasst. Unsere Strategien waren zielführend und effizient. Im gewohnten Terrain einer übersichtlichen Welt gab es kaum Probleme. Wir erreichten unsere Ziele, weil wir orientiert waren und mit unserer Denkweise alles unter Kontrolle hatten. Überraschungen und außerordentliche Anstrengungen waren in einer Umgebung, die heute und morgen wie gestern war, nicht zu erwarten. Weil wir die Rahmenbedingungen kannten, trafen unsere Prognosen meist zu. Es war möglich, den Überblick zu behalten. Wir waren orientiert und konnten deshalb maximale Leistungen abrufen. Beschleunigung durch das Fahren in hohen Gängen bedeutete Erfolg.

Die Landschaft hat sich aber verändert, wir befinden uns nun im Gebirge und wollen auch in dieser Umwelt bestehen. Globalisierung und Digitalisierung schaffen ein neues Umfeld, in dem wir erst noch lernen müssen, wie man sich zurechtfindet. Aus einer einfachen und gelegentlich komplizierten wurde eine komplexe Welt. Die Anstiege sind nun ungewohnt steil, die kurvige Strecke ist unübersichtlich. Man sieht nicht, wie es nach der nächsten Kehre weitergeht und wer uns entgegenkommt. Der Horizont reicht gerade noch bis zur nächsten Felswand. Ob der Weg gleich endet und ob die Serpentinien überhaupt zu einem lohnenden Ziel führen, wissen wir auch nicht. Anstrengende Aufstiege wechseln mit rasanten Abfahrten, bei denen man leicht die Kontrolle verliert. In dieser Umgebung müssen wir unsere Unkenntnis akzeptieren und mit Schwierigkeiten und Überraschungen rechnen.

Wie können wir diese neue Situation bewältigen? Was müssen wir tun, damit wir uns wieder sicher, sinnvoll und zielorientiert fortbewegen können?

Vielleicht muss man sich als moderner Mensch einfach mehr anstrengen, um die Orientierung zu behalten. Wer „Agilität“ in diesem Sinn versteht, der fordert zu erhöhter Betriebsamkeit auf: Alle neu und zusätzlich auftretenden Informationen müssen berücksichtigt und alle bisherigen Entscheidungen überprüft und gegebenenfalls korrigiert werden. In diesem Sinne fordert Agilität, immer auf dem neuesten Stand eines Gesamtüberblicks zu sein. Diese Variante entspricht im bildlichen Vergleich der Vollgas-Beschleunigung des Autofahrers, um Schwierigkeiten mit Anlauf zu bewältigen.

Tatsächlich sind viele Menschen bereit, außerordentliche Anstrengungen und Mehrarbeit auf sich zu nehmen. Sie versuchen das Neue mit der Intensivierung alter Denkgewohnheiten zu beherrschen. Hektik, Stress, Burn-Out und Depression sind die zeittypischen Symptome, die uns aber anzeigen, dass wir die Mehrbelastung nicht unbeschadet überstehen und pausenlose Aufmerksamkeit zu Krankheiten führt.

Wer entgegen der üblichen Fahrpraxis aber einen Gang runterschaltet, spart Treibstoff und schont den Motor. Es zeugt von Intelligenz, wenn man sich in seinem Verhalten den veränderten Bedingungen anpasst, statt in der gewohnten Weise mit gewaltigem Krafteinsatz gegen sie anzukämpfen. Die Neujustierung unserer Denkweise erfordert zwar den Mut, Denkgewohnheiten hinter sich zu lassen, minimiert aber den Aufwand und maximiert die Wahrscheinlichkeit, den Gipfel schon beim ersten Anlauf zu erreichen. Auf diesen Unterschied kommt es an: Statt auf Leistungssteigerung sollten wir auf Anpassung setzen.

So wie die Fahrtechnik in den Bergen sich von der im Flachland unterscheiden sollte, so müssen wir auch zwischen der Denkweise in der einfachen und in der komplexen Welt differenzieren. In der übersichtlichen und

linearen Welt können wir auf Überblick, Zielfixierung und Detailkenntnisse setzen. Im Flachland kann man erst planen und dann handeln. Im Gebirge müssen wir aber die sich verändernden Situationen lesen und uns situativ auf unser Gespür verlassen, welche Entscheidungen jeweils angemessen sind. Planen und Handeln fallen zusammen und beziehen sich nur noch auf die jeweilige Situation. Agilität meint in diesem Zusammenhang nicht Betriebsamkeit, sondern Beweglichkeit. Wir können die unerwarteten Veränderungen begleiten, wenn wir beweglich sind und uns flexibel anpassen.

Was ist mit der Forderung, sich in seinem Denken den veränderten Bedingungen anzupassen, gemeint?

Balance halten

Stellen Sie sich vor, Sie befinden sich im Theater:

Die Szene beginnt mit dem Auftritt eines Schauspielers. Dieser Darsteller muss sich mit Rücksicht auf die Gesamthandlung des Stücks in die entstandene Situation auf der Bühne einbringen. Wenn ihm das gelingt, dann sprechen wir davon, dass er gekonnt mitspielt. Die Begabung, sich in das Bühnengeschehen einzufühlen, zeigt sich besonders deutlich im Improvisationstheater. Die Schauspieler müssen dann bereit sein, sich auf die Situation einzulassen. Es gibt keinen abgesprochenen Plan, keine vorgefertigten Texte und auch kein vorgegebenes Ende. Die Handlung ergibt sich in und aus dem aktuellen Geschehen auf der Bühne. Die Kunst besteht nun darin, das rechte Maß zwischen Aktion und Reaktion zu finden. Das Stück würde langweilig werden, wenn jeder Schauspieler nur abwartet, um zu reagieren. Vielmehr müssen auch kreative Einfälle eingebracht werden, die den Konflikt vorantreiben. Aber diese Impulse müssen wohl dosiert sein, damit sie auch Wirksamkeit entfalten. Die Anregungen von einzelnen Figuren dürfen weder verpuffen, noch sollten sie dominieren oder sich einander überlagern. Sie müssen

mit Taktgefühl ausgespielt werden. Nur so entsteht ein stimmiges Ganzes mit klaren Konturen und einem gehaltvollen Zentrum. Das entsprechende Talent besteht also darin, Anregungen der anderen aufzunehmen und eigene Impulse einzubringen. Es geht um die Kunst, die Balance zwischen Ergriffenheit und Ergreifen zu finden, die dem Ganzen zuträglich ist.

Das Improvisationstheater ist wie die Gebirgslandschaft eine Metapher für die komplexe Wirklichkeit. Zustände und Verhältnisse ergeben sich so spontan und interaktiv, dass keine vorausschauende Berechnung möglich ist. Es gibt keinen Plan, keine Regieanweisung, keine vorab festgelegte Aussage, auf die das Geschehen auf der Bühne hinauslaufen soll. Die Schauspieler müssen also ohne Informationen auskommen. Insofern ergeht es ihnen wie dem Autofahrer in den Bergen: Alle spielen mit, aber niemand hat den Überblick über das, was insgesamt geschieht.

Ob das Spiel gelingt, hängt nicht vom Befolgen einer eingeübten Methode oder dem Einhalten von Regeln, sondern von der Begabung der Akteure ab. Als einzelner Schauspieler hat man das Gelingen nicht alleine in der Hand. Man muss interagieren, kann aber nicht kontrollieren.

Woran kann sich der Schauspieler beim Improvisieren orientieren?

An dieser Stelle deutet sich schon an, dass der „Sinn fürs Wesentliche“ in komplexen Situationen helfen kann. Damit meine ich das situative Erspüren des Angemessenen vor dem Hintergrund des impliziten Wissens um das Ganze. Es geht um einen intuitiven Zugang, der sich von datenbasierter Berechnung grundsätzlich unterscheidet.

Der Sinn fürs Wesentliche ist ein Talent, das es (wieder) zu entdecken gilt. Wir finden es nicht in einer allgemeingültigen Anleitung für derartige Fälle, sondern in einem „Gespür für Stimmigkeit“. Nicht die Analyse der Situation, sondern die Bereitschaft, die eigene Persönlichkeit ins Spiel zu bringen, ermöglicht Orientierung, wo kein Überblick mehr möglich ist. Ohne Selbstkenntnis ist keine Welterkenntnis möglich.

Was es mit diesem Sinn für „Stimmigkeit“ auf sich hat, inwiefern er das Ergebnis von Persönlichkeitsentwicklung ist, und warum er sich von der Kontrolle durch Informiertheit unterscheidet, möchte ich in den folgenden Kapiteln schrittweise erläutern.

Doch zunächst sollten wir festhalten, was sich nach dieser ersten Annäherung über Beispiele schon angedeutet hat. Auf was steuern wir zu?

Das Ziel

Es geht in diesem Buch um situativ angemessenes und authentisches Denken. Die beiden Beispiele sollten zeigen, dass dafür zwei Strategien nötig sind. Einerseits müssen wir uns der Situation anpassen (vgl. Autofahrer in den Bergen) und andererseits uns selbst in die Situation einbringen (vgl. Improvisationstheater). Wir sind aufgefordert, agiles Denken zu entwickeln, das die Balance zwischen dem Eindruck der äußeren Welt (Ergriffenheit) und dem Ausdruck der eigenen Persönlichkeit (Ergreifen) herstellt:

Wer sich am Wesentlichen orientiert, der sucht die Stimmigkeit zwischen dem, was die jeweilige Situation fordert, und dem, was seiner Persönlichkeit entspricht. Der Sinn fürs Wesentliche zeigt uns als „Gespür für Stimmigkeit“, wo diese Mitte jeweils zu finden ist.

Dieses Buch will dazu ermutigen, sich in komplexen Situationen auf den eigenen Sinn fürs Wesentliche zu verlassen. Immer dann, wenn es nicht mehr möglich ist, alle relevanten Informationen zu berücksichtigen, können wir auf dieses besondere Gespür zurückgreifen.

Damit ist aber keine Absage an die Vernunft und den Verstand ausgesprochen. Ganz im Gegenteil! In diesem Buch möchte ich aufzeigen, dass die Orientierung am Wesentlichen eine rationale Antwort auf den diagnostizierten Kontrollverlust unserer Zeit ist. Die Denkgewohnheiten sollen *innerhalb* der Vernunft den veränderten Gegebenheiten angepasst werden. Ich plädiere nicht für eine Alternative außerhalb der Vernunft. Es geht mir darum, zu zeigen, dass es vernünftig ist, dort auf eine andere Denkweise zu setzen, wo unsere bislang erfolgreichen Denkgewohnheiten scheitern.

Damit ist auch keine grundsätzliche Absage an unser bislang erfolgreiches Kontrolldenken verbunden. In überschaubaren Situationen, in denen uns alle relevanten Faktoren und Zusammenhänge bekannt sind, macht es Sinn, am bewährten Denken festzuhalten: Wir blicken auf die Zustände und Ereignisse in der Welt, verschaffen uns anhand dieser Beobachtungen einen Überblick, welcher die sichere Basis für unsere Urteile und Entscheidungen bildet. Mit diesem Denken, das ich als „Kontrolldenken“ bezeichne, waren wir bislang erfolgreich. Das Kontrolldenken basiert auf Informationen, die wiederum aus Daten gewonnen werden. Wo dies noch möglich ist, sollten wir daran festhalten. Wenn wir aber an der Verlässlichkeit und Vollständigkeit der Informationen zweifeln, weil belastbare Daten fehlen, brauchen wir eine vernünftige Alternative. Diese finden wir im „Sinn fürs Wesentliche“.

Das in diesem Buch vorgestellte „agile Denken“ greift auf die Vernünftigkeit von „Intuitionen“ zurück. Auch die Forschung zur Intuition steckt noch in den Kinderschuhen. Bis jetzt handelt es sich lediglich um einen schillernden Begriff. Deshalb sollte jeder Forscher am Anfang seiner Untersuchungen klar definieren, was er mit „Intuition“ meint. Auch ich möchte dazu noch einige Bemerkungen voranschicken, bevor wir den angedeuteten Gedankengang entwickeln.

Der Begriff „Intuition“ kommt aus dem Lateinischen und lässt sich mit „Anschauen, Beobachten“ übersetzen. Der Unterschied zum Kontrolldenken liegt nun darin, dass intuitives Denken nicht die äußeren Gegebenheiten einer Situation fokussiert, sondern den Blick ins Innere des Beobachters richtet. Kontrolldenken orientiert sich an der (äußeren) Welt, das intuitive Denken am (inneren) Selbst. Entsprechend unterscheide ich auch die Intelligenzformen *Kontrolldenken* und *intuitives Denken*: Im Kontrolldenken **beobachten** wir das Weltgeschehen (Außensicht), in der Intuition **empfinden** wir die eigene Befindlichkeit (Innensicht).

Spielen die Tatsachen der Außenwelt im intuitiven Denken dann keine Rolle mehr?

Es wäre ein grundlegendes Missverständnis anzunehmen, dass man den Weltbezug verloren hat, wenn man sich (unter anderem) auf seine Intuition verlässt. Intuition ist zwar empfindende Selbstwahrnehmung, aber ohne den Kontakt mit der Außenwelt kann sich gar keine Intuition einstellen. Wichtig ist zu beachten, dass sich Intuition nicht alleine aus dem Selbst eines Subjekts ergibt, sondern dass die Begegnung mit den Objekten der Außenwelt bzw. die Positionierung in einer konkreten Situation der Wirklichkeit immer eine notwendige Voraussetzung für Intuition ist. Wir verlieren nicht den Weltbezug, wenn wir uns intuitiv orientieren. Der Kontakt mit den realen

Gegebenheiten ist sogar eine Bedingung für Intuition. Das liegt daran, dass es im intuitiven Empfinden darum geht, wie die Außenwelt auf den Erkennenden wirkt. Primär nimmt er zwar seine eigene Befindlichkeit wahr, versteht diese sekundär aber als Wirkung der Welt. Intuition ist Empfinden in einer gegebenen Situation. Ohne Außenwelt ist Intuition nicht möglich, intuitives Denken ist immer vom Objekt abhängig. Deshalb ist Intuition auch nicht rein subjektiv.

Dass Empfindungen durchaus vernünftig sind und sogar als notwendiger Bestandteil rationalen Denkens angesehen werden können, ist keine neue Entdeckung. Unter anderem Platon, Aristoteles, Immanuel Kant und Hans Georg Gadamer haben in unterschiedlichen Konzeptionen auf die empfindende Vernunft hingewiesen – auch wenn sie diese Intelligenzform noch nicht als Intuition bezeichnet haben. Bei Platon ist die maßvolle Besonnenheit (*sophrosyne*) eine Voraussetzung für Selbsterkenntnis, während Aristoteles das Gespür für Sachen und Situationen innerhalb der Tugend der Klugheit (*phronesis*) ansiedelt. Für Kant ist die Kompetenz der Urteilskraft eine subjektiv empfindende Form der angewandten Vernunft, die man einüben kann (*ästhetische Urteilskraft*). Und Gadamers Theorie des Verstehens enthält die aufschlussreiche Annahme, dass sich immer ein Gefühl einstellt, dass wir etwas verstanden haben, wenn wir etwas verstehen (*Horizontverschmelzung*). In allen drei Beispielen ist dem „empfundenen Gefühl“ eine tragende Rolle zugewiesen.

Ich habe nicht die Absicht, die entsprechenden Stellen in den Werken der Philosophen wissenschaftlich genau auszulegen. Vielmehr geht es mir darum, die Anregungen dieser Philosophen aufzunehmen, um ein Phänomen zu erklären, das jeder intelligente Mensch in und an sich entdecken kann: Wenn wir den Kern einer Sache, Person