

Change erfordert die Integration komplementärer Wissenstypen

Begriffliches oder explizites Wissen

(Nennen, Sagen)

Implizites oder Handlungswissen

(Schaffen, Tun)

Bildliches oder Anschauungswissen

»Pictorial Knowledge«

(Sehen, Erkennen)



Kognitives Wissen führt nicht zu Verhaltensänderung – Auf die
»inneren Bilder« kommt es an

Abb. 1: Formen des Wissens nach Pöppel (2006)

Demnach bestimmt vor allem das Zusammenwirken dreier grundlegender Wissenstypen unser Denken, Fühlen und Handeln. Der erste Typ, begriffliches oder explizites Wissen, auf dessen Vermittlung unsere Bildungseinrichtungen vorwiegend fokussieren, ist ausgezeichnet dafür geeignet, komplexe Zusammenhänge zu verstehen. Doch dieser Wissenstyp hat nur begrenzte Wirkung auf vernünftiges Handeln. Wenn ich jetzt, liebe Leser/innen, einen Vortrag über gesunde Ernährung halten würde, Sie anschließend an einer Klausur teilnehmen ließe und nach einiger Zeit Ihre Ernährungsweisen abfragen würde, wäre ich erschüttert. Denn obwohl die Mehrzahl von Ihnen bei der Überprüfung des vermittelten Wissens eine gute oder sehr gute Note erhielte, würde eine anschließende Überprüfung Ihres Ernährungsverhaltens ein Jahr später zeigen, dass fast niemand Konsequenzen aus den Einsichten gezogen hat. Dieser Wissenstyp, das explizite Wissen, auf den wir schwerpunktmäßig setzen, führt in der überwiegenden Zahl der Fälle nämlich nicht – wie wir aus unserem alltäglichen Leben und nicht nur aus dem Bereich Umweltschutz wissen – zu einsichtsvollem Handeln. Wie kann es sonst sein, dass trotz bekannter Umweltkrise spritschluckende SUVs zum wichtigsten Wachstumssegment der Autoindustrie gehören?

Ein zweiter Wissenstyp, das implizite oder Handlungswissen, ist – insbesondere, was unsere praktischen Fertigkeiten betrifft – sehr viel wirksamer. Wer einmal Skifahren gelernt hat, wird es mit großer Wahrscheinlichkeit auch den Rest seines Lebens ausüben können. Leider legen unsere Bildungsinstitutionen zu großen Wert auf die frontale Belehrung im Sitzen. Abgesehen von den negativen gesundheitlichen Folgen werden Haltung und Handlungsfähigkeit durch diese Vereinseitigung nur ungenügend ausgebildet. Und auch an den Universitäten dominiert in den Hörsälen das bewegungslose Berieseltwerden, das letztlich vom Katechismusunterricht des Mittelalters abgeleitet ist und das wir heute noch in Koranschulen finden.

Den dritten Typ schließlich bezeichnet Pöppel als »pictorial knowledge«, also als bildliches oder Anschauungswissen. Im Verlauf unserer Biographie haben wir demnach ca. 800 emotional tiefe berührende Erfahrungen gemacht, die unser Erleben, unsere Verarbeitung von Erfahrungen, unseren »Mindset« und damit auch unser Handeln prägen.

Wenn wir die Diskrepanz zwischen Einsicht und Handeln vermindern wollen, dann müssen wir dafür sorgen, dass diese drei Wissenstypen angemessen berücksichtigt werden: Wissen sollte also mit problemlösendem Handeln und der Reflexion eigener, mentaler Modelle sowie der Kenntnis über die uns leitenden inneren Bilder verbunden werden. Auf die zentrale Bedeutung der mentalen Modelle weisen auch die Organisationsforscher Robert Kegan und Lisa Laskow Lahey hin. In ihrer Untersuchung »Immunity to Change« (2009) geben sie uns wertvolle Hinweise, die dazu beitragen können, das Rätsel unserer Unfähigkeit zu grundlegendem Wandel aufzuklären.

Immunity to Change als eine Ursache der Transformationslücke

Wie Kegan und Lahey im Anschluss an eine Vielzahl einschlägiger Untersuchungen zur Diskrepanz zwischen Einsicht und Handeln zeigen, scheitern bis zu 70 Prozent aller Veränderungsprojekte in Unternehmen sowie sonstigen Organisationen und der Politik. Bei der Schwierigkeit, Wissen umzusetzen, scheint es sich um ein ver-

breitetes Problem, schlimmer noch: um den Normalfall zu handeln, wie der Nobelpreisträger Richard Thaler (2018) – ein Pionier der Verhaltensökonomik – anhand zahlreicher Studien aus unterschiedlichsten Bereichen gezeigt hat. Bei Amazon finden sich denn auch tausende Titel, die uns aus unterschiedlichen Perspektiven versprechen, nicht nur die Gründe des Scheiterns zu erklären, sondern auch Wege zum Erfolg aufzuzeigen. Fabeln in Form des »Pinguin-Prinzips« (Kotter & Rathgeb 2006) oder der »Mäusestrategien für Manager« (Johnson 2000) werden bemüht, um anschauliche Hilfen zu geben. John Kotter (2011) beispielsweise hat acht Stufen identifiziert, die geplanten Wandel zum Erfolg führen sollen, und sie werden von Beratern auch eifrig propagiert. Doch, wie Kegans & Laheys Analyse zeigt, erweist sich schon die erste Stufe Kotters als nicht zwingend. Laut Kotter gibt es vor allem drei Gründe, die Ursache für das Beharren auf alten Mustern und das Scheitern des Wandels sind:

- fehlende Einsicht in die Notwendigkeit bzw. Dringlichkeit
- mangelnde Anreize für ein verändertes Verhalten
- Unklarheit, was man tun soll

Der Autor behauptet, es sei zentral, ein Bewusstsein für die Dringlichkeit des Wandels zu erzeugen. Nur dann seien Mitarbeiter/innen bzw. Bürger/innen bereit sich zu engagieren. Klingt einleuchtend, doch die Change-Forscher Kegan und Lahey widersprechen ihm.

So beschreiben sie das Phänomen der »Immunity to Change« (2009) und fragen sich, ob die mangelnde Veränderungsbereitschaft wirklich darauf zurückzuführen sei, dass die Einsicht in die Dringlichkeit fehle und die Betroffenen im Übrigen nicht wüssten, was zu tun sei.

Wenn dies wirklich die entscheidenden Hindernisse wären, so Kegan und Lahey, dann müsste die Mehrzahl der Herzpatienten, so ihr Gegenbeispiel, in der Lage sein, ihr Leben zu ändern, denn der Arzt gibt ihnen klare Verhaltensgebote: Ernährung ändern, Bewegung steigern, Rauchen stoppen! Einfache Anweisungen, sollte man meinen, die leicht umzusetzen sind. Den Patienten mangelt es nicht an der Einsicht in die Notwendigkeit, die Anreize für eine Verhaltensänderung könnten nicht größer sein, denn es geht um ihr Überle-

ben, und überdies ist das Ziel klar. Doch die Untersuchungen zeigen: Nur einer von sieben Patienten ändert sein Verhalten!

Die Transformationslücke

Die meisten können die Lücke zwischen dem, was sie wollen bzw. wissen, und dem, was sie umsetzen sollen, nicht schließen. Sie hängen in der Transformationslücke.

Unter dieser Transformationslücke leidet nicht nur der Herzpatient, sondern unsere zukunftsblinde Gesellschaft insgesamt. So wissen wir, dass der Klimawandel mit all seinen absehbaren, aber auch unberechenbaren Folgen an Fahrt aufnimmt. Wir kennen seine Ursachen und wir wissen auch, was zu tun ist: einen nachhaltigen Lebens- und Wirtschaftsstil entwickeln, weniger und anders konsumieren, für eine gerechte Verteilung der begrenzten Ressourcen sorgen.

Klingt verblüffend einfach, ist durch vielfache wissenschaftliche Studien abgesichert und ist doch schwer umzusetzen, obwohl es machbare Ansätze wie z. B. die Einführung einer CO₂-Steuer, die Reduzierung des Fleischkonsums und die Umstellung auf eine ökologische Landwirtschaft gibt. Ja, obwohl die Richtung klar ist, scheinen weder die Bürger auf der individuellen Verhaltensebene, noch die Politik, noch die Wirtschaft – kurz: unsere Gesellschaft auf der kollektiven Handlungsebene in der Lage zu sein, die notwendigen Konsequenzen zu ziehen.

Die Hidden Agenda

Kegan und Lahey bieten für diese unser Dasein charakterisierende Unfähigkeit eine Erklärung an. So behaupten sie, wir alle orientierten uns – entgegen öffentlicher Bekundungen – an einen »heimlichen Lehrplan«, einer »Hidden Agenda«, die die Vorsätze sabotiert, ohne dass es uns bewusst ist.

So denkt eine Mehrzahl der Herzpatienten offenbar, das Risiko beträfe nur die anderen und sie selbst würden verschont bleiben. Ebenso ergeht es uns bei unserem Umweltverhalten. So muss man kein extremer Klimaleugner sein, um einem ähnlichen Muster der Selbstberuhigung zu folgen. Letztlich können sich die Wenigsten konkret

vorstellen, was die negativen Szenarien, vom Abschmelzen der Gletscher bis zur Erhöhung der Durchschnittstemperaturen, die uns Wissenschaftler in sich zuspitzenden Katastrophenszenarien liefern, für unser eigenes Leben und das unserer Kinder konkret bedeutet. Ehrlich gesagt, wollen wir uns das auch gar nicht vorstellen, denn das wäre zu bedrohlich. Insgeheim hoffen wir, dass uns die Katastrophe verschont. Die Illusion, wir könnten so weiter leben wie bisher, fühlt sich, auch wenn sie unrealistisch ist, einfach angenehmer an. Außerdem ist es – wie jeder weiß, der mal nach Silvester versucht hat, seinen guten Vorsätzen Taten folgen zu lassen –, verdammt schwer, eingefahrene Verhaltensmuster und Gewohnheiten zu ändern, weswegen der ehemalige Greenpeace-Chef und Foodwatch-Gründer Thilo Bode auch nicht an die Wirkung von Appellen zur individuellen Verhaltensänderung glaubt. Ohne staatliche Regelungen und Anreize, ja ohne Verbote, so meint er, seien diese folgenlos.

Veränderung muss sich lohnen

Veränderung ist nun mal anstrengend und zeitaufwändig. Ohne »quick wins«, schnelle Erfolge, geben wir unsere guten Vorsätze schnell wieder auf. Und die Veränderung unserer Konsum-, Mobilitäts- und Ernährungsgewohnheiten sowie der entsprechende Umbau unseres Wirtschaftssystems hin zur Nachhaltigkeit sind nun mal langfristige Projekte, bei denen die meisten der ersten Schritte dramatische Einschränkungen erfordern: weniger verbrauchen und mehr bezahlen, um die realen Kosten abzudecken. Längst haben wir konsumfreudigen Bewohner/innen der entwickelten Wachstumsgesellschaften uns an stetiges Höher, Weiter, Mehr zu immer günstigeren Preisen gewöhnt, ohne uns darum zu kümmern, was die absehbaren und unerwarteten Folgen sind oder sein könnten. Aber schlimmer noch: In einer überalterten Gesellschaft gibt es neben Klimaleugnern auch eine wachsende Zahl der Zyniker. So meinte unlängst ein Freund, der sich einen PS-starken, spritschluckenden SUV anschaffte: »Das ist die letzte Gelegenheit, das muss ich doch ausnutzen – die Folgen erlebe ich sowieso nicht mehr!«