

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...