



Bernhard von Mutius, Dr., Sozialwissenschaftler und Philosoph, Leiter des »Bergweg-Forum Denken der Zukunft« und Gründungsmitglied des »New Club of Paris«, beschäftigt sich forschend, schreibend und beratend mit Transformationsprozessen in Wirtschaft und Gesellschaft, konzipiert interdisziplinäre Zukunftsdialoge und innovative Zukunftsakademien für Führungskräfte.

Bernhard von Mutius Die andere Intelligenz

Lassen Sie mich diesen Beitrag mit zwei einschränkenden Vorbemerkungen aus systemischer Sicht starten. Eine etwas längere betrifft das Thema dieses Heftes und eine etwas kürzere unmittelbar meine Ausführungen.¹

Erstens: Ich vermute, ich bin ein schlechter Ratgeber in Sachen Entscheidungen: Ich weiß bis heute nicht genau, was das ist – »intelligent entscheiden«. Und ich würde – zumindest für mich – den Titel umformulieren: »Was wir alles über Entscheidungen nicht wissen«. Ich betone dies zunächst deshalb, weil ich häufig mit meinem eigenen Nichtwissen in puncto Entscheiden konfrontiert wurde. – Insbesondere im letzten Jahr, als ich durch eine ziemlich tiefe Krise gegangen bin. Wie das in solchen Phasen ist, war ich verunsichert: Anfangs dachte ich ständig, ich müsste mich entscheiden, aber ich wusste nicht, wie. Bis mir ein Freund und Therapeut sagte: Entscheide dich jetzt nicht. Warte ab. Halte dir verschiedene Wege offen. Irgendwann wirst du es wissen. Das war in etwa das, was in einem Rilke-Gedicht stand, auf das ich täglich schaute, weil ich es in Blickweite aufgehängt hatte. Vielleicht kennen Sie die Zeilen, die ungefähr lauten: »Leben Sie jetzt nicht die Antworten, leben Sie die Fragen ...« ? Und das war ungefähr das, was ich in dieser Zeit bei François Jullien gelesen hatte, der über das chinesische Denken sagt, es zeichne sich dadurch aus, in »Situationspotenzialen« zu denken und warten zu können, bis eine Situation wie eine Frucht reif ist ... Und so kam es dann auch: Irgendwann waren die Situation und ich so weit. Dann war die Sache ziemlich klar. Deshalb bin ich seit Kurzem Neuberliner bzw. -potsdamer – und das inzwischen mit großem Vergnügen.

Nun gibt es sicher Entscheidungs-Situationen, in denen das Wort gilt: »Was du der Minute ausgeschlagen, bringt dir keine Ewigkeit zurück«. Aber diese eindeutigen Entweder-oder-Situationen sind doch eher selten: Es sind die typischen Eroberer-Situationen; wobei ich offenlasse, welche Art von Eroberungen hier gemeint ist: die von Feldherren oder von jungen Liebhabern (und selbst die haben sich oft genug geirrt).

Gerade in dieser Krisenzeit sind die Geschäftsfelder übersät von den Opfern der Entscheidungen ehemaliger Mächtegernfeldherren, die sich stets ganz sicher waren. Die stets nach der schon klassisch zu nennenden TINA-Methode entschieden haben: TINA ist die Abkürzung von »There is no alternative« und stammt von Margret Thatcher: So und nicht anders muss geplant werden. So

und nicht anders steht es auf der CEO-Agenda. Dazu gibt es keine Alternative. Begegnet uns dieses TINA-Denken nicht in den vergangenen Jahren überall in unseren Organisationen in irgendeiner Form?

Deshalb bin ich auch eher skeptisch, wenn ich die gerade wieder in Mode gekommene Ratgeberliteratur lese, die uns sogenannte »Bauchentscheidungen« empfiehlt. Zunächst klingt das ja recht sympathisch: Weg von rein kognitiven Entscheidungen eines einseitig rationalen Kalküls. Wer wäre nicht gegen solche Monstrositäten? Natürlich sollte man bei jeder Entscheidung mit möglichst allen Hirnregionen und allen Sinnen, kognitiv und intuitiv, rational und emotional und vor allem sozial zu Werke gehen. Wer wüsste das heute nicht. Doch was bringt es, eine Einseitigkeit durch eine andere zu ersetzen? Und ich frage mich, welcher Art Bauchempfehlung und welcher der doch meist im Plural auftretenden inneren Stimmen sollen wir denn folgen? Gerade wer mit therapeutischer Arbeit vertraut ist, weiß, dass es eine ziemliche Kunst ist, mit den verschiedenen, sich oft widersprechenden inneren Stimmen in einen wertschätzenden, fruchtbaren Dialog zu treten.

Übrigens: Was war die wohl berühmteste Bauchentscheidung der Geschichte? Vermutlich das Urteil des Paris (und dieses Urteil war ganz sicher eine Bauchentscheidung). Zumindest war es die folgenreichste. Sie führte zunächst zum Raub der Helena und später zu einem der ersten, größten und leidvollsten Kriege der Menschheitsgeschichte. Weitere dieser Art Bauchentscheidungen sollten folgen – bis ins 21. Jahrhundert hinein. Oder glauben wir, Mr Bush hätte auf etwas anderes als seinen Bauch gehört? Ist da überhaupt etwas anderes?

Ich vermute auch, dass sich hinter unserer Hoffnung, etwas möglichst Allgemeingültiges über das menschliche Entscheidungsverhalten in Erfahrung zu bringen, die Suche, ja die Sehnsucht nach allgemeingültigen, möglichst zweiwertigen Formeln oder Regeln über das »richtige Entscheiden« verbirgt. Aber genau diese Suche führt in die Irre. Denn das eindeutig »richtige« Entscheiden kann es in komplexen sozialen Systemen gar nicht geben (wie Systemiker wissen). Deshalb sagt Heinz von Foerster in einem seiner schönsten, unnachahmlichen Sätze: »Nur die prinzipiell unentscheidbaren Fragen können wir entscheiden« Das heißt: Wir entscheiden, weil wir nicht genau wissen, was die richtige Entscheidung ist.

Daraus folgt: Die Prozesse und Beziehungen vorher, nachher und »in between« von Entscheidungen sind mindestens so wichtig wie die Entscheidungen selbst, vermutlich wichtiger. Und das wiederum impliziert: **Entscheidungen sind soziale Konstruktionen**. Entscheiden ist ein »Wir«, kein »Ich«, um Hannah Arendts Diktum abzuwandeln.

Doch dazu später mehr. Denn damit bin ich bei meiner zweiten Vorbemerkung. Ich bin gebeten worden, einen eher grundsätzlichen theoretischen Impuls zum Stichwort »Die andere Intelligenz« zu geben. »Die andere Intelligenz« ist der Titel einer Anthologie – und einer gedanklichen Konzeption –, die vor allem auf eine Frage zu antworten versucht: Wie könnte ein Denken aussehen, das uns in die Lage versetzt, mit der zunehmenden Komplexität dieser Welt vielleicht etwas verständiger umzugehen als bisher (vgl. von Mutius 2004).

Wir haben uns mit dieser Frage im Rahmen des Bergweg Forum Denken der Zukunft über zwei Jahrzehnte lang auseinandergesetzt. Und das Buch ist der Versuch, einiges aus diesen Bergweg-Gesprächen vorläufig zusammenzufassen.

Als Motto der Bergweg-Gespräche hatten wir ein Wort von Joseph Beuys gewählt, das auch über meinem heutigen Beitrag stehen könnte: »Vor der Frage: Was können wir tun? muss der Frage nachgegangen werden: Wie müssen wir denken?« Dieses »Wie denken?« – und zwar im Spannungsfeld von Wissen und Nichtwissen – halte ich für eine ziemlich aktuelle, nicht nur theoretisch, sondern ebenso praktisch äußerst spannende Frage – etwa im Hinblick auf die Themen: Veränderungen, Innovationen und natürlich überhaupt im Hinblick auf unsere Zukunft in dieser Zeit der turbulenten Umbrüche.

Ich möchte Sie also zu einer kleinen gedanklichen Entdeckerreise einladen. Wir werden dabei manchem begegnen, was Ihnen vielleicht unbekannt ist. Anderes wird ihnen möglicherweise auf den ersten Blick bekannt vorkommen. Aber es könnte sein, dass sich das Alte inzwischen verändert hat oder dass es heute in einem neuen Licht erscheint. Ich möchte Sie bitten, sich auch auf diesen zweiten Blick einzulassen und das, was Sie darüber schon wissen, noch einmal unbefangen zu überprüfen. Es gibt dazu eine schöne Vater-Sohn-Geschich-

¹ Der Beitrag geht zurück auf einen Vortrag, den der Autor auf der MZW-Tagung »Intelligent Entscheiden« am 24. Oktober 2008 in Berlin gehalten hat.

te. Sie stammt von Gregory Bateson. Und diese geht so: »Ich kannte einmal einen kleinen Jungen in England, der seinen Vater fragte: ›Wissen Väter immer mehr als die Söhne?‹, und der Vater sagte: ›Ja.‹ Die nächste Frage war: ›Papi, wer hat die Dampfmaschine erfunden?‹, und der Vater antwortete: ›James Watt.‹ Darauf der Sohn: ›Aber warum hat sie dann nicht James Watts Vater erfunden?‹«

Starten wir also in diesem Sinne zu einer Entdeckerreise, die zugleich eine Erfinderreise ist, mit vielen offenen Fragen. (Und ich gestehe, dass ich selbst mehr Fragen als fertige Antworten habe.) Das Ganze in fünf Gängen zu fünf Bestimmungen eines anderen Denkens, fünf Spannungsfelder, die vielleicht eine neue Denkkultur im Umgang mit Komplexität und Ungewissheit ermöglichen könnten. Zur Veranschaulichung der fünf Stationen dieser kurzen Gedankenreise habe ich Ihnen einige bekannte und zugleich unbekannte Objekte mitgebracht, man könnte sie daher auch »black boxes« nennen. Also: Let's get started.

Erstens: Sowohl-als-auch oder: das Spannungsfeld von Einfachheit und Komplexität

Die zunehmende Komplexität und Unsicherheit der uns umgebenden Welt ist offensichtlich etwas, das uns allen zu schaffen macht. Nicht nur in diesen Wochen. Doch was ist das eigentlich für ein Phänomen, von dem wir sprechen?

Komplex ist nicht gleich kompliziert. Und Komplexes schließt Einfaches nicht aus.

Dazu zunächst eine These: Komplex ist nicht gleich kompliziert. Und Komplexes schließt Einfaches nicht aus.

Vorweg: Diese Unterscheidung ist keineswegs selbstverständlich: Wenn Sie beispielsweise heute einen deutschen Politiker fragen: »Haben Sie eigentlich die Komplexität dieses oder jenes Reformprozesses bedacht?«, wird er Sie wohl verständnislos anschauen und antworten: »Junger Mann oder junge Frau, machen Sie es doch nicht so kompliziert. Wir brauchen einfache Lösungen.« (Und so sehen diese dann auch meist aus.) Nun: Schauen



wir hierzu ein Doppelpendel an: Eine ganz einfache Konstruktion. Mit ganz einfachen Elementen bzw. Bestandteilen. An den Arm eines Pendels wird ein weiteres gehängt. Es ist deshalb weitgehend identisch mit dem seit dem 16. Jahrhundert bekannten mechanischen Pendel, das zur Konstruktion der ersten mechanischen Uhren benutzt wurde. Und zwar deshalb, weil die Pendelfrequenz regelmäßig ist, also Weg und Zeit des Pendels exakt berechenbar sind.

Aber was passiert bei einem Doppelpendel?

Verblüffenderweise passiert etwas ganz anderes. Einmal angestoßen, nehmen die Bewegungen einen Verlauf, der sich nicht berechnen lässt, sie entwickeln eine nichtlineare Dynamik: Eine höchst einfache Konstruktion erzeugt ein unvorhersagbares, chaotisches Bewegungsmuster. Das Doppelpendel ist ein einfaches Beispiel für einen komplexen Bewegungsverlauf. Und ein einfaches Beispiel für ein Phänomen, dem wir in vielen unterschiedlichen Konstellationen in Natur und Gesellschaft begegnen: Das Regelmäßige, Gesetzmäßige und das Chaotische, Nicht-exakt-Berechenbare liegen oft dicht nebeneinander. Wir müssen deshalb lernen, beides zu denken, über die Grenzen des Regelmäßigen hinaus das Andere zu denken, das »Sowohl-als-auch« zu denken. Das ist eine Lernerfahrung, die nahezu die gesamten modernen Naturwissenschaften durchzieht.

Das gilt beispielsweise für die sogenannte Chaostheorie oder für die Quantenphysik, überhaupt für die moderne Atomphysik: Ein Elektron kann sowohl Teilchen als auch Welle sein. Und – wir können nicht durch Beobachtung exakt feststellen, wann es das eine und wann es das andere ist, denn die Beobachtung verändert das Beobachtete.

Dieses »Sowohl-als-auch« ist ein Muster einer faszinierenden neuen Weltansicht, die unser traditionelles Weltbild der linearen Kausalitäten, der exakten Berechenbarkeit und Planbarkeit, der eindeutigen Entweder-oder-Bestimmungen und der dahinter stehenden Logik der Zweiwertigkeit erheblich erschüttert.

Und diese Erschütterung spürt man nicht nur in den Sozial- und Geisteswissenschaften, in der Literatur und bildenden Kunst – dort übrigens schon seit geraumer Zeit – so schreibt Kandinsky bereits 1927 einen Essay, dessen programmatisch zu verstehender Titel nur aus einem einzigen Wort besteht. Es heißt »Und«. Darin formuliert er: »Der heutige Mensch steht noch unter dem Zeichen des entweder-oder.« Doch »das scharfe Auge kann im Chaos eine andere Ordnung erraten« ... Diese »steht unter dem Zeichen »und«.«

Das Interessante und Faszinierende ist, dass diese Erschütterung inzwischen auch die Grundfesten der »Hard Sciences« erreicht hat (auch wenn das noch nicht alle ihrer Vertreter gemerkt haben): Denn ohne die Sowohl-als-auch-Erkenntnisse der modernen Naturwissenschaften – z.B. der Quantenphysik – wären weder die Lasertechnologie noch die modernen Informations- und Netztechnologien denk- und erklärbar. Und dass diese neuen Technologien unser Leben besonders stark beeinflussen, muss hier nicht betont werden.

Ein schönes Beispiel für die praktische Relevanz der Sowohl-als-auch-Denkform im Kontext neuer Technologien sind übrigens die Flüssigkristalle. Sie wurden schon im 19. Jahrhundert von einem österreichischen Botaniker ganz zufällig erfunden. Niemand glaubte ihm und später den Forschern bei Merck, dass man mit diesen sich seltsam verhaltenden Dingen irgendetwas Vernünftiges würde anfangen können. Sie wurden von manchen Managern bei Merck lange Zeit spöttisch als die »überflüssigen Kristalle« bezeichnet, weil sie weder klar in die Kategorie »flüssig« noch eindeutig in das Schema »fest« passten. Es waren und sind eigentlich nicht zulässige »Zwischenformen«, Sowohl-als-auch-Wesen: kristallin und zugleich flüssig. Und nur weil die Forscher bei Merck einen langen Atem hatten, ist es dem Darmstädter Unternehmen gelungen, mit diesen einst überflüssigen Produkten zum Weltmarktführer zu werden. Und heute finden wir sie als LC-Displays oder Monitore in fast jedem Handy, Notebook oder Flachbildschirm.

Zweitens: Über das Nichtwissen wissen oder: auf das Unwahrscheinliche gefasst sein

Warum unwahrscheinlich? Und wie können wir uns das vorstellen? Denken wir uns hierzu ein Tier, das wir, wäre es weiß, problemlos erkennen könnten. Es ist ein schwarzer Schwan. Und das ist eben das Problem. Schwarze Schwäne sind extrem unwahrscheinlich. Und doch ist diese Welt sehr viel mehr von ihnen bestimmt, als wir es wahr haben wollen. Es gibt dazu ein interessantes (u. höchst aktuelles) Buch *The Black Swan* von Nassim N. Taleb (2007), ein Mathematiker, erfolgreicher Trader und Inhaber eines Lehrstuhls für die »Science of Uncertainty« in Massachusetts, USA. Seine und meine These ist: Unser ganzes Leben, unsere Geschichte, die Entwicklung von Technik, Wirtschaft und Politik sind ganz wesentlich von dem Auftauchen schwarzer Schwäne geprägt, von Ereignissen, die niemand oder kaum jemand auf der Rechnung hatte. Die aber später die Entwicklung ganz wesentlich bestimmten. – Beispiele: Die Entstehung des Christentums, Napoleon, die russische Revolution, der Zerfall der Sowjetunion etc. Wenn wir darüber nachdenken, fallen uns weitere Beispiele ein – auch aus unserem eigenen Leben und Umfeld. Wer von uns hätte sich »Nine Eleven« und seine Folgen vorstellen können? Wer hätte vor zwei Jahren wissen können, dass die Vergabe von zweitrangigen Immobilienkrediten in den USA zu einer globalen Finanzkrise ersten Ranges führen würde? Und wer vor einem Jahr bei einer Tagung zum Finanzplatz Deutschland das Geschäftsmodell der Investmentbanken infrage gestellt hätte, wäre mit einem mitleidig wissenden Lächeln gestraft worden. Ich möchte das heute bewusst nicht weiter ausmalen. Oder, ein weniger dramatisches und erfreulicheres Beispiel: Wer hätte vor zehn Jahren daran gedacht, dass



eines Tages eine Internet-Suchmaschine zu einem der wertvollsten Unternehmen der Welt werden würde, dessen Marktwert etwa so hoch ist wie der des weltgrößten Automobilherstellers Toyota? Keiner. Niemand hat es gewusst. Denn vor einem Jahrzehnt gab es Google noch gar nicht. – Überhaupt: Gerade die heute am stärksten unser Leben beeinflussenden techno-logischen Innovationen wie der Computer, das Internet oder der Laser sind nicht das Ergebnis gezielter, für die Weltmärkte konzipierter Entwicklungen, und sie waren irgendwann für alle: schwarze Schwäne. Originalton Thomas J. Watson, Vorstandsvorsitzender von IBM, 1943: »Ich glaube, der Weltmarkt hat Raum für fünf Computer – mehr nicht.« Und ich rede hier gar nicht von Viagra, das eigentlich als Mittel gegen Bluthochdruck entwickelt wurde.

»Ich glaube, der Weltmarkt hat Raum für fünf Computer – mehr nicht.«

Es scheint, dass unsere Zeit des Wandels und der damit verbundenen zunehmenden Komplexität besonders anfällig für schwarze Schwäne ist. Wir tun jedenfalls gut daran, uns darauf einzustellen, dass irgendwo wieder so ein Tier auftaucht. Und wenn wir das tun, hat das Folgen. Es hilft zum einen, unsere üblichen Wissens- und Innovations-Planungs-Rituale und Milestones-Routinen infrage zu stellen. Natürlich werden wir darauf nicht ganz verzichten können. Aber sollten wir nicht stärker auf Alternativen vorbereitet sein? Und sollten wir nicht generell umstellen von der klassischen starren Planung zu einer eher experimentellen Planung? Könnte es nicht sein, dass wir nach Indien aufbrechen, um schließlich Amerika zu entdecken?

Es hilft zum anderen, den Kreis der Gewohnheiten zu durchbrechen. Das heißt: Räume schaffen für das Unerwartete in unseren Köpfen und unseren Organisationen. Räume, in denen wir scheinbar unmögliche Entwicklungen denken lernen. Gleichsam als Trainingslabore für das Aufspüren von Neuem. Es geht darum, bis an die Grenzen des Vorstellbaren und bislang Gewussten zu denken: Denn nur wer darin geübt ist, wird in der Lage sein, das Neue zu ergreifen, wenn es tatsächlich vor einem steht. »To be prepared for the unexpected!« Oder,

wie es Pasteur einmal formuliert hat: »Nur den vorbereiteten Geist begünstigt der Zufall.«

Auf Letzteres, nämlich auf die Vorbereitung, kommt es mir an: Über unser Nichtwissen zu sprechen heißt nicht, dem fröhlichen Surfen auf dem Brett des Unwissens das Wort zu reden oder einer von jeglichem Können unbefleckten Intuition zu huldigen. Nur der Schachspieler ist in der Lage, intuitiv und blitzschnell zu ziehen und die nächsten Züge – die eigenen und die möglichen des Gegners – zu antizipieren, der Zehntausende Male geübt hat. Nicht der Dilettant, der das erste Mal an einem Schachbrett sitzt. Das gilt für das klassische berechenbare wie für das unberechenbare Schachspiel des Lebens.



Drittens: »In between« – in Beziehungen denken oder: die spannendsten Dinge passieren zwischen den Sektoren

Das Gehirn ist vermutlich das komplexeste Gebilde, das wir kennen. Und es funktioniert gerade deshalb so gut – Ausnahmen bestätigen die Regel. Es ist in jedem Fall ein überaus reiches nicht nur kognitives, sondern auch soziales und emotionales Organ, wenn man es zu nutzen versteht. Kleiner Einschub: Immerhin nehmen Mathematiker an, dass die Zahl der möglichen Neuronenverbindungen in unserem Gehirn die Zahl der Atome im Weltall übersteigt. Ich bin mir allerdings nicht sicher, ob sich das schon überall herumgesprochen hat. Oder ob nicht nach wie vor das Diktum von Albert Einstein Gültigkeit hat: »Zwei Dinge sind unendlich: Das Universum und die menschliche Dummheit.« Und er fügte hinzu: »Beim Ersten bin ich mir allerdings nicht mehr ganz sicher.« Denn sonst würde überall in unseren Organisationen zumindest ebenso viel in Gehirne wie in Geräte investiert. Sonst würden mehr Unternehmen auch ihr

intellektuelles und soziales Kapital bilanzieren. Nach der Devise: Das Wissen und die Moral gehören mit in die Kostenrechnung. Ende des Einschubs.

Aber warum ist das Gehirn in seiner Komplexität so extrem leistungsfähig? – Nun, nach allem, was wir aus der Hirnforschung wissen, zum einen deshalb, weil es von hoher Plastizität, also lernfähig ist. Es wächst sozusagen mit, wenn wir es wachsend beschäftigen. Zum anderen deshalb, weil es weitgehend selbstorganisiert und hochgradig vernetzt arbeitet und weil es keine Zentralinstanz gibt, die einfach von oben Anweisungen gibt. Und es arbeitet nicht einseitig, sondern im Zusammenspiel verschiedener Regionen. Mit anderen Worten: Unser Gehirn funktioniert deshalb so gut, weil die Verknüpfungen (die wir hier nicht sehen) wichtiger als die Teile sind, weil etwas zwischen den Neuronen funktioniert, »in between« – elektrische, chemische, möglicherweise auch rhythmische Verbindungen, Vernetzungen, Beziehungen.

**»Hi Dad, did you have computers, when you were kids?« –
Der Vater sagt: »No, we didn't.« –
Darauf der Sohn: »So how did you get to the internet?«**

Auf den Punkt gebracht heißt das: »The link is more important than the thing«, so Bernard Cova (was nicht nur für das Gehirn, sondern wahrscheinlich für alle hochgradig vernetzten Systeme gilt). Im übertragenen Sinne meint das: Wir müssen lernen, in Beziehungen zu denken. Das »In between«, das »Dazwischen«, zwischen den Objekten, zwischen den Sektoren und Disziplinen, das »Inter« und das »Trans« sind die spannendsten Orte bzw. Nicht-Orte, an denen es »funkt«, im wörtlichen und übertragenen Sinne. Sind wir uns dessen wirklich schon überall bewusst? Dieses »In-Beziehungen-Denken« – oder »in Relationen«, wie Bateson sagen würde – scheint immer noch eines der ungewohntesten Übungen für uns zu sein. Wir kleben so gern an den Dingen und ihren Eindeutigkeiten, an den Teilen und Teilchen, sind wir doch von Kindesbeinen an darin geübt, daran festzuhalten. Obgleich schon Bateson schlicht einen Unsinn genannt

hatte, was bereits »den Kindern in der Schule beigebracht wird«. Zitat: »Man lehrt sie in einem zarten Alter, dass die Weise, etwas zu definieren, darin besteht, zu bestimmen, was es vermutlich an sich selbst ist, anstatt auf seine Relationen zu anderen Dingen einzugehen.« Zitat Ende. (Und dieser Unsinn schleppt sich fort bis hin zu den TV-Millionenspielen und ihren Quizfragen, bei denen erwachsene Menschen meist sogar mit höherer Schulbildung sogenannte Multiple Choice Fragen zu beantworten haben, die eigentlich nur eine Single-Choice übrig lassen.)

Apropos »Inter« und apropos Relationen statt Teile: Wer weiß, vielleicht werden Historiker in zwei, drei Generationen das CERN auch oder sogar in erster Linie mit der Erfindung des World Wide Web und der Weiterentwicklung des Internets in Verbindung bringen. – Was mich zu einer weiteren Vater-und-Sohn-Geschichte bringt. Diesmal aus den USA: Der Sohn zum Vater: »Hi Dad, did you have computers, when you were kids?« – Der Vater sagt: »No, we didn't.« – Darauf der Sohn: »So how did you get to the internet?«

Viertens: Kombinatorische Intelligenz oder: unser Wissen mehr – durch Teilung, Kombination und Kooperation

Wie aber kann man das, was an Wissen und Ideen in unseren Köpfen und in den Beziehungen steckt – und das, wenn wir damit gekonnt umgehen können, offenbar unser eigentliches Vermögen und Zukunftskapital ist – besser nutzen? Nun, mit diesen immateriellen Gütern hat es eine höchst eigentümliche Bewandnis, die sie fundamental von materiellen Gütern unterscheidet: Wissen und Ideen werden nicht weniger, wenn ich sie weggebe und mit anderen teile, sondern – bei richtigem Gebrauch – mehr.

Wenn ich irgendein materielles Objekt – z. B. meinen Kugelschreiber – weggebe, also verkaufe oder verschenke, dann gebe ich es tatsächlich weg. Kein Deut bleibt davon bei mir zurück. Im Unterschied dazu sind die immateriellen Produkte, das Wissen oder die Ideen, die ich von mir gebe, am Ende der Transaktion immer noch in meinem Kopf. Ich teile sie, ohne dass irgendein Teil verloren geht. Im Gegenteil: Ich habe sogar mehr davon, wenn ich mein Wissen in der Kommunikation teile, denn ich lerne dazu. Wenn wir es richtig anstellen, wächst unser Wissen und wir kommen möglicherweise zu

neuen Lösungen. Das ist das, was ich einmal flapsig das St. Martins-Prinzip des digitalen Zeitalters genannt habe und was viele Berater natürlich aus ihren Organisationen und Beratungskontexten heraus bereits kennen: Wer sein Wissen mit anderen teilt, kann es vermehren und vielleicht gemeinsam Neues entwickeln. Das ist vermutlich das Kernthema für jede Region oder Organisation, die sich im globalen Wettbewerb der Wissensregionen und Könnernorganisationen, der eigentlichen Olympiaden der Zukunft, behaupten wollen.

Aber dazu müssen wir uns erneut mit dem Thema Grenzen beschäftigen. Denn wie kann Wissens-Teilung funktionieren? Doch nur, wenn wir aus unseren Abteilungen, aus unseren Fach- und Ressortbarrieren ausbrechen und lernen, grenzüberschreitend zusammenzuarbeiten. Doch genau daran hapert es oft bei uns: Wir haben das Thema Grenzüberschreitung bislang nicht professionalisiert. Wir sind allenfalls »Grenzamateure«, wie Jürgen Werner sagt. Zumeist aber sind wir Deutschen Meister der Grenzziehungen, der Begrenzung und Abgrenzung. Wir errichten überall Zäune, hinter denen wir unsere kleinen Schrebergärten kultivieren können. Und das entsprechende Verhalten kultivieren wir gleich mit. Und zwar vom Kindergarten bis zum Bundestag: Das ist mein Förmchen, das ist Dein Förmchen. Ich könnte davon ein mehrstrophiges Lied singen ... Quer durch alle Disziplinen, Professionen, Institutionen, Fakultäten. Es hätte immer die gleiche Melodie: »Mit Ihnen teilt meine Ente die Wanne nicht, Herr Müller-Lüdenscheid.«

Diese, wie ich es bezeichne, »kombinatorische Intelligenz« ist heute ein Schlüssel für das Gelingen fast aller Innovationsprozesse auf fast allen Märkten.

Doch mit dieser Haltung versperren wir uns den Weg zu Innovationen und wirksamen Veränderungen. Denn wo und wie entsteht Neues? Neues entsteht an den Grenzen und nur dort. Durch achtsame Grenzüberschreitung und gekonnte Kombination. Jeder kreative, schöpferische Akt verläuft auf diese Weise. Durch Vereinigung von bislang Getrenntem. Durch Kombination oder wie Arthur Koestler es nannte: durch Bisoziation.

Zu denken sei hier an das berühmte Readymade von Picasso mit dem alten Fahrradlenker und dem verschlissenen Fahrradsattel. Er nimmt diese Dinge aus ihrem ursprünglichen Funktionszusammenhang heraus und kombiniert sie, fügt sie in einem neuen Kontext so zusammen, dass daraus mit einem Mal ein markanter Stierkopf wird.

Diese, wie ich es bezeichne, »kombinatorische Intelligenz« ist heute ein Schlüssel für das Gelingen fast aller Innovationsprozesse auf fast allen Märkten. Das Muster heißt: kreative Kombination: von der Mikro-Systemtechnologie über die Biotechnologie bis hin zu den Computer- und Netztechnologien und ihren praktischen Anwendungen – denken Sie an das Handy mit seinen mehrfach kombinierten Funktionen. Und kreative Kombination heißt immer auch disziplinübergreifende Kooperation.

Ich schlage daher vor, dass wir überall in unseren Organisationen über eine neu zu entwickelnde Fähigkeit nachdenken, die ich »Grenzgänger-Kompetenz« nenne. Sollte das geschehen, hätten die Müller-Lüdenscheids künftig geringere Chancen, dagegen alle Grenzgänger eine große Zukunft.

Damit bin ich beim **Fünftens** beim letzten Gang mit der Überschrift:

Über das Wort Gestalt nachdenken oder: ohne Verlust von Individualität Gemeinschaftsleistungen gestalten

Wenn ich das Wort »Gestalten« verwende, dann ist das nicht einfach so dahingesagt. Dieses Wort hat ja auch außerhalb der künstlerischen Disziplinen, der Architektur oder des Designs bei uns Karriere gemacht. Es wird dort jedoch meist ohne Nachdenken, bewusstlos und inhaltsleer gebraucht. Es heißt allerorten: Man müsse die Zukunft gestalten oder den Wandel gestalten. Aber wenn man nachfragt, was damit gemeint ist, erhält man zumeist nur ein Achselzucken als Antwort. Der Betreffende hätte stattdessen auch sagen können: anpacken oder umsetzen. Das ist ziemlich wenig. Denn: Man mag eine Blume im Garten umsetzen oder einen technischen Plan in die Tat umsetzen. Aber geistige Konzepte für soziales Handeln – insbesondere in komplexen Prozessen – können nicht »umgesetzt« werden. In dem Wort selbst liegt bereits der Ursprung des voraussichtlichen späteren Scheiterns begründet. Was aber wäre die Alternative?

Ich meine, es könnte gerade im sozialen Kontext, speziell bei komplexen Projekten außerordentlich fruchtbar

sein, sich den Sinn und Gehalt des alten Wortes »Gestalt« neu vor Augen zu führen.² Gestalten, umgestalten: Wer komplexe Prozesse der Veränderung anstößt, sollte versuchen, sich die Gestalt, die Form dieser Prozesse klar zu machen. Wir bräuchten eine neue Fähigkeit zur Veranschaulichung und Formung dieser Prozesse, die wir nicht zuletzt aus der Beschäftigung mit den Künsten, etwa mit der Musik sowie mit gelungener Architektur oder mit gutem Design lernen könnten. Ich nenne sie »Gestalt-Kompetenz«. Auch hier geht es um das »in between«, um das schöpferische In-Beziehung-Setzen.

Wie können wir Beziehungen und Korrespondenzen gestalten, die in der Vielstimmigkeit Anschlüsse ermöglichen? Machen wir nur Unterschiede, um uns selbst und unsere Produkte in unseren selbstreferenziellen Spielen von anderen abzusetzen, oder vermögen wir dabei auch an die Vorstellungsbilder von anderen anzuschließen – und sie möglicherweise im Sinne eines »Re-Entrys« wieder einzuschließen? Gelingt es uns, über Einzelleistungen hinaus Ensembleleistungen zu formen – in unseren Kommunikationsprozessen, in unseren Innovationsprojekten und sozialen Veränderungsarchitekturen?

Anders gefragt: Was ist die Form unserer Informationen? Was ist die Form unserer Reformen? Was ist die Form unserer Transformationsprojekte? Wir wissen über die Form von Automobilen, deren Front- und Heckpartien, über Kaffeemaschinen und Bohrmaschinen besser Bescheid als über die unserer sozialen Interaktionen.

Ich denke, wir haben es hier wirklich weithin mit einem Mangel zu tun. Es gibt verschiedene Ansätze, etwa in der systemischen Beratungspraxis, in denen mit bestimmten Formen und Formaten – Stichwort: Aufstellungen – gearbeitet wird; oder im Fach Design selbst: so etwa die Problemlösungsform der Design Thinking School in Stanford, die jetzt auch in Potsdam ansässig ist.

Aber diese Ansätze sind noch ziemlich zerstreut. Man könnte auch sagen: Es fehlt dafür eine eigene, disziplinübergreifende Disziplin. Dabei hätten wir diese dringend nötig. Denn überall in Wirtschaft und Gesellschaft werden gerade in dieser Zeit Menschen gesucht, die in der Lage sind, Gemeinschaftsleistungen zu gestalten. Und zwar ohne Verlust von Individualität und Pluralität, ernsthaft und spielerisch zugleich. In kleineren Teamprojekten wie in Großprojekten, in kleinen Kommunen wie in den großen Metropolen bräuchten wir Baumeister der Veränderung, die ein Ensemble formen können,

Erfinder mit sozialer Phantasie, Innovatoren mit kultureller Sensibilität.

Die Frage ist nur: Wo und wie könnte man dergleichen wenigstens ansatzweise lernen? Denn all diese Fähigkeiten sind ja nicht einfach das Produkt irgendeiner Fachausbildung, sondern das Ergebnis einer fachübergreifenden Persönlichkeitsbildung. Nun, etwa in einer Zukunftsakademie, um nur ein kleines Beispiel und auch nur einen ersten Ansatz aus meiner eigenen Arbeit zu nennen: Hier erfahren die Teilnehmer ein neues, ganzheitliches Verständnis von Komplexität der uns umgebenden Welt in Natur und Gesellschaft, anschaulich vermittelt von exzellenten Referenten unterschiedlicher Disziplinen: Von der Hirnforschung über die Quanten- und Chaostheorie bis zur Verhaltensökonomie, von der systemischen Psychologie und Kommunikation bis zur Entwicklung von alternativen Zukunftsbildern reicht das Spektrum. Verbunden durch körperlich-sinnliche Erfahrungen, wie etwa bei einem Zusammenspiel mit den Weltklassemusikern des Züricher Carmina Quartetts. Dies alles, um in einer Zeit der Ungewissheit den Rhythmus des Verstehens einzuüben und künftig vielleicht verständiger agieren zu können. Das macht Spaß und ist zugleich lehrreich. (Und so wird nebenbei sinnlich erlebbar, dass Komplexität – bzw. der verständige Umgang mit Komplexität – neben dem Englischen die zweite Universalsprache ist, die jeder verstehen sollte, der heute oder morgen Führungsaufgaben übernimmt.)

Wie gesagt, das ist auch nur ein kleiner Ansatz. Nicht mehr.

Seit ein paar Jahren schwebt mir vor, einmal Leute aus unterschiedlichen künstlerischen, Design- und anderen Disziplinen zu einer Konferenz zusammenzubringen, um das Gestalt-Thema intensiver von allen Seiten zu beleuchten. Aber ich komme bislang nicht dazu. Der Titel der Veranstaltung könnte lauten: »Bewegungsformen des Denkens oder: die Formen der sozialen Interaktion«. Ich fände es jedenfalls spannend, an diesem Thema disziplinübergreifend weiterzuarbeiten und weiter von anderen zu lernen.

Schluss: Haben Sie den Mut, sich Ihres eigenen Verstandes und des der anderen zu bedienen

Damit schließt sich allmählich der Kreis meiner Argumentation. Sowohl-als-auch, Nichtwissen, in Beziehungen denken, kombinieren und kooperieren, bewusst ge-

stalten: Wenn es nur eine Erkenntnis gäbe, die wir aus dem bisher Gesagten mitnehmen könnten, welche wäre das? Ich meine diese: Wer in dieser komplexen Welt verständlich agieren will, kann dies nicht allein. Wir brauchen das Wissen anderer, als Korrektur und Ergänzung, wenn wir *verantwortlich* denken und gestalten wollen. Zitat: »Ich weiß nicht, was ich gesagt habe, bevor ich nicht die Antwort des anderen darauf gehört habe«, so Norbert Wiener. Und damit sind wir zum Abschluss bei einer der wichtigsten Denkformen der »anderen Intelligenz«: Es ist die dialogische Figur, die zugleich eine zirkuläre ist. Sie steht im Gegensatz zur meist praktizierten monologischen Figur, die zugleich eine lineare ist. Ich nenne dies die lineare Schusswaffen-Logik. Dies ist jedenfalls die beste Metapher, die ich für das einseitig ergebnisorientierte westliche Management-Denken und -Entscheiden gefunden habe. Lineare Schusswaffen-Logik heißt: Zielen – Feuern. Trifft die Kugel ins Schwarze – gut. Trifft sie daneben – nicht gut; dann muss noch mal gefeuert werden. Und wenn es immer noch nicht klappt, wird der Schütze selbst gefeuert. Nur für das Geschoss muss ich keine Verantwortung übernehmen, denn es kehrt nicht mehr zurück.

Im Unterschied dazu sagt die zirkuläre Logik: Alles kommt irgendwie zurück. Unsere Taten ebenso wie unsere Worte. Je genauer wir also von Anfang an auf die anderen hören, desto besser kann der Prozess gestaltet werden. Kämen wir nicht mit den meisten unserer Vorhaben mit dieser zirkulären, »kybern-ethischen« Logik, um mit Heinz von Foerster zu sprechen, sehr viel weiter? Jedenfalls ein Stück weiter auf der Strecke vom TINA-Denken zu MONA – zu »More Options, Novel Alternatives?«

Ist nicht gerade in komplexen Prozessen – bei denen wir das Ergebnis unserer Entscheidungen nicht von vornherein exakt wissen können – die Antwort des anderen der Dreh- und Angelpunkt, auf den wir unser Augenmerk richten müssten, wenn wir etwas bewegen wollen? Denn, wie Hannah Arendt sagt, die ich diesmal korrekt zitieren möchte: »Handeln ist ein Wir und nicht ein Ich.«

Lassen Sie mich in diesem Sinne ganz zum Schluss und ganz kurz drei Wünsche äußern (die berühmten drei Wünsche, die man eigentlich nur in Gegenwart einer Fee äußern darf, aber ich mache hier eine Ausnahme):

Erstens: Haben Sie den Mut, sich Ihres eigenen Verstandes *und* des der anderen zu bedienen. Der anderen jenseits der Grenze ihres Wissens und Weltverständnisses.

Dies scheint mir heute eine notwendige Ergänzung des berühmten, nicht mehr alleine hinreichenden Satzes des großen Königsberger Philosophen zu sein, wenn wir in dieser Zeit noch ein paar Dinge aufklären wollen. Ich meine das ganz grundsätzlich, aber auch in eher praktischer Hinsicht.

Zweitens: Gerade mit Blick auf das Thema Entscheiden gilt es: vor schwierigen Entscheidungen sich des Verstandes anderer zu bedienen und Rat einzuholen, (man muss diesem ja nicht unbedingt folgen). Aber das Blickfeld wird breiter, und Sie bekommen mehr Wahlmöglichkeiten. Und wenn niemand da ist? Dann ist mein Rat: Stellen Sie sich jemanden vor, den Sie besonders wertschätzen – auch wenn die betreffende Person bereits verstorben ist. Und fragen Sie sich: Wie würde er oder sie entscheiden oder sich in dieser Situation verhalten?

Drittens: Schaffen Sie neue Räume und Formate, die die Begegnung mit den anderen jenseits der Grenze ihrer Disziplin, ihrer Fakultät, ihrer Lehrmeinung oder Ihres Glaubenssystems tatsächlich praktisch ermöglichen. Räume und innovative Formate gerade an den Grenzen zu jenen Gebieten, die Ihnen ganz fern liegen: Für den Geisteswissenschaftler ist das vielleicht die Physik; für den modernen Systemwissenschaftler vielleicht die klassische Literatur oder für den Praktiker vielleicht die Philosophie. Es könnte sein, dass dann ungemein spannende, bislang nicht gedachte Dinge passieren oder erzeugt werden. Vielleicht noch nie gesehene schwarze Schwäne, eine ganz neue Spezies? Es wäre doch ein Versuch wert.

- 2 Das ist vor über hundert Jahren bereits einmal geschehen. Christian von Ehrenfels, Max Wertheimer und andere hatten eine disziplinübergreifende Diskussion über den Begriff der »Gestaltqualität« angestoßen. Davon ist nach der Naziherrschaft leider kaum etwas übrig geblieben und wenn, nur sehr gebrochen vermittelt in der »Gestalttherapie«.

- Bateson, G.** (2005): *Ökologie des Geistes*. Frankfurt/Main. Suhrkamp
Mutius, Bernhard von (Hg) (2004): *Die andere Intelligenz. Wie wir morgen denken werden* (2. Aufl.). Stuttgart. Klett-Cotta
Taleb, Nassim N. (2007): *The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable*. New York. Random House
Jullien, Francois (2006): *Vortrag vor Managern über Wirksamkeit und Effizienz in China und im Westen*. Berlin. Merve Verlag
Kandinsky, Wassily (1986): *Essays über Kunst und Künstler*. Bern. Benteli-Verlag
Foerster, Heinz von (1993): *Kybernetik*. Berlin. Merve Verlag