



Hans A. Wüthrich

Manifest

der intellektuellen

Bescheidenheit

Problemlösung neu denken

VAHLEN

VERSUS

EIN WECKRUF AN UNS WELTERKLÄRENDE

Die irritierend paradoxe Beobachtung lautet: Trotz mehr Wissen mehr ungelöste Probleme. Die Erklärung: Wir, die Problemlösenden sind das Problem!

Wir alle verhalten uns als selbstgefällige Welterklärende. Als Schein-Autoritäten, die auf alle Fragen Antworten kennen und die eigene Weltsicht für alternativlos halten. Passende Lösungen für anspruchsvolle Probleme aber lassen sich nur finden, wenn es uns gelingt, die kollektive Wissens-, Erfahrungs- und Intuitionsvielfalt zu nutzen und diese in einem echten Dialog zu einer höheren Qualität der Lösung zu verdichten.

Dazu benötigen wir eine besondere Form der INTELLEKTUELLEN BESCHEIDENHEIT, das heißt:

- die Realität als Eigenkonstrukt zu begreifen,
- im Dialog gemeinsam klüger zu werden,
- Nichtwissen einzugestehen und auszuhalten sowie
- barrierefrei zu denken und sich emporzuirren.



Hans A. Wüthrich ist emeritierter Professor für Internationales Management an der Universität der Bundeswehr München. Er ist Buchautor, coacht und berät Führungskräfte und Führungsgremien und ist als Verwaltungs- und Stiftungsrat tätig. Unter den Managementforschern gilt er als ein profilierter Musterbrecher.



www.versus.ch
ISBN 978-3-03909-325-0



www.vahlen.de
ISBN 978-3-8006-7004-8



Hans A. Wüthrich

Manifest

der intellektuellen

Bescheidenheit

Problemlösung neu denken

Vahlen · München

Versus · Zürich

Downloads zum Buch finden Sie unter
<http://www.versus.ch/downloadD/2000/422/D>



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2022

Versus Verlag AG, Zürich · www.versus.ch

Verlag Franz Vahlen GmbH, München · www.vahlen.de

Umschlagbild: Thomas Woodtli · Witterswil

Satz und Herstellung: Versus Verlag · Zürich

Druck: Westermann Druck Zwickau GmbH · Zwickau

Printed in Germany

ISBN Versus: 978-3-03909-325-0 (Print) 978-3-03909-825-5 (E-Book)

ISBN Vahlen: 978-3-8006-7004-8 (Print) 978-3-8006-7005-5 (E-Book)

Für alle, die bereit sind, an
sich selbst
– der **zentralen**
Gelingensvoraussetzung
für **bessere**
Problem**lösungen** –
zu arbeiten.

Inhalt

Der Wunsch für das Übermorgen Seite 11

**1 Realität als Eigenkonstrukt begreifen
und Pluralität wertschätzen** Seite 25

**2 Nicht Recht haben müssen
und gemeinsam klüger werden** Seite 47

**3 Unwissen eingestehen
und produktiv zweifeln** Seite 71

**4 Sich experimentell annähern
und handelnd ins Verstehen kommen** Seite 91

**5 Mainstream misstrauen
und Kontraintuitives erproben** Seite 113

Bescheidenheit wagen – das MANIFEST Seite 135

«Alles **Leben** ist
Problemlösen.» *Karl R. Popper*

Die vorliegende Publikation hat einen lebensbiografischen Bezug. Im eigenen Berufsleben haben mich zwei Beobachtungen fortwährend irritiert: Erstens das Faktum, dass es trotz immer mehr Wissen nur selten gelingt, passende und robuste Lösungen für die vielfältigen und drängenden Probleme unserer Zeit zu finden. Und zweitens, der in unzähligen Gesprächen, Workshops, Klausuren und Gremiensitzungen oft erlebte und unter Einsatz von viel persönlicher Energie gelebte Versuch vieler Beteiligten, die Welt zu erklären. Das Ziel zahlreicher Diskurse bestand nicht selten darin, Recht haben zu müssen, die eigene Lösung durchzusetzen und im Modus der Schadensbegrenzung, nichts zu verlieren und Erreichtes zu verteidigen; nicht aber darin, mit Zukunftshoffnung ergebnisoffen und gemeinsam Neues zu denken. Bei den vielen hoch engagierten Welterklärenden, denen ich begegnet bin, konnte ich eindrücklich erleben, wie lösungshemmend deren Mindset für das Finden passender Problemlösungen ist. Auch musste ich feststellen, dass nur ein erschreckend kleiner Teil dieser Spezies sich der limitierenden Wirkung der eigenen Haltung bewusst und nur begrenzt in der Lage war, zu sehen, dass sie nicht sieht, was sie nicht sieht. Diese beängstigenden Beobachtungen waren Auslöser für diese Veröffentlichung. Erste Gedanken zu einer alternativen Problemlösungs-Heuristik habe ich im Jahre 2005 in einem Artikel in der Zeitschrift für Führung und Organisation skizziert.¹ In der Zwischenzeit hat mich die Thematik weiter beschäftigt und nicht mehr losgelassen.

Ziel der Publikation ist es,

- einen Weckruf an Welterklärende zu richten und Impulse für das kollektive Aufwachen zu vermitteln.
- eine Problemlösungs-Heuristik zu konturieren, die das Potenzial hat, bessere Lösungen für anstehende Probleme auf der Mikro-, Meso- und Makroebene zu finden.
- das **MANIFEST DER INTELLEKTUELLEN BESCHEIDENHEIT** als Fundament für die erforderliche Haltungs(r)evolution zu postulieren.

Das Buch soll aber auch Mut und Hoffnung verbreiten, dass wir in der Lage sind, selbst für komplexe Probleme passende Lösungen zu finden. Es richtet sich an alle Welterklärer und Welterklärerinnen und somit letztlich an **uns alle!** Als Stilmittel werden die Aussagen teilweise bewusst pointiert, hoffentlich aber nicht undifferenziert formuliert.

Zum Zeitpunkt der Finalisierung des Manuskripts erfolgte die Invasion russischer Truppen in die Ukraine. Im Kontext der schockierenden Ereignisse stellte ich mir die Fragen, ob meine skizzierten Gedanken nicht weltfremd und naiv sind; ob das von mir unterstellte Menschenbild nicht zu optimistisch ist und ob wir wirklich fähig sind, unsere Haltung als Problemlösende zu ändern. Persönlich bin ich weiterhin von einer sozialen Programmierung unseres Gehirns überzeugt und deshalb auch zuversichtlich, dass wir Menschen, durch (Selbst-)Bildung und eine bewusste Arbeit an der eigenen Haltung in der Lage sind, die **INTELLEKTUELLE BESCHEIDENHEIT** zu entwickeln und zu leben. Auch wenn ich an mir selbst erkenne, wie anspruchsvoll dies ist, möchte ich hoffnungsvoll diesen, vielleicht naiv anmutenden Optimismus bewahren.

Noch ein Hinweis zur geschlechtergerechten Sprache: Da ich die konsequente Nennung der beiden Geschlechter schwerfällig finde, wähle ich manchmal die männliche, gelegentlich die weibliche, teilweise auch beide Formen. Wo der Kontext es nicht eindeutig erkennen lässt, sind immer beide Geschlechter gemeint.

Der Wunsch für das Übermorgen

«Haltung

entscheidet.» *Martin Permantier*

Welterklärende, so weit das Auge reicht

Der britische Philosoph und Mathematiker Bertrand Russell bringt es auf den Punkt: *Es ist ein Jammer, dass die Dummköpfe so selbstsicher sind und die Klugen so voller Zweifel.* Wir leben im Zeitalter der sich selbst überschätzenden Welterklärenden. Im beruflichen Umfeld, in der Gesellschaft und Politik, in den Medien, aber auch im Privaten begegnen wir tagtäglich Schein-Autoritäten, die uns die Welt deuten. Für beinahe alle Probleme kennen sie die Lösung und sie belehren uns, meist im Brustton der Überzeugung, weshalb Dinge nicht funktionieren und wie eine bessere Welt auszusehen hat. Sie kennen die Antworten, bevor die Fragen gestellt sind. Für sie ist es unverständlich und nur schwer zu ertragen, dass andere die Genialität ihrer Deutungen und Lösungen nicht sehen können und wollen. Sie bewerten die eigene Wahrheit als alternativlos und halten es für ihre Pflicht, den andern den rechten Weg zu weisen. Mitmenschen mit diesen Eigenschaften **irritieren mich und bereiten mir Angst.**

Selbst in der Coronapandemie, in der die empirischen Befunde nicht eindeutig und die Unsicherheit und das Nichtwissen augenfällig sind, gibt es Unzählige, die auf alle brennenden Fragen Antworten haben und die die erfolversprechende Lösung für eine Rückkehr zur Normalität kennen. Sie tun sich schwer, zu akzeptieren, dass Glauben und Überzeugtsein nicht dasselbe sind wie Wissen respektive dass eigene Überzeugungen stets Annahmen repräsentieren. Am Beispiel der Konspirationstheorien zur Coronapandemie konnte ein amerikanisches Forscherteam aufzeigen, dass Menschen in der Regel nicht nach Wahrheit, sondern nach Geschichten suchen, die ihre Ansichten unterstützen. Die Logik dieser Erzählungen folgt bestimmten psychologischen Erzählregeln. Glaubwürdigkeit entsteht nicht durch empirische Evidenz oder analytische Widerspruchsfreiheit, sondern durch Wiederholung in einer Gruppe und Nähe zu einem einfachen Gut-schlecht-Narrativ.² Als Emotional Reasoning bezeichnet Aaron T. Beck, Begründer der kognitiven Verhaltenstherapie, den Effekt, dass man seine Gefühle als Beweis für die Richtigkeit von Behauptungen hält.³ Teilweise

mutet es fast schon tragisch an, mit welcher Naivität und Ego-Zentrierung das Heer der Welterklärer unterwegs ist. Welterklärende befriedigen aber auch den Wunsch nach Orientierung, der weder von der Politik noch von der Wirtschaft und schon lange auch nicht mehr von der Religion erfüllt werden kann. Auch die Wissenschaft kann nur vorläufiges Orientierungswissen bereitstellen. Und selbst Ralph Caspers, der Moderator der uns allen bekannten Sendung mit der Maus – die seit nunmehr fünfzig Jahren den Kindern die Welt erklärt –, hält fest: *Nur das mit dem Welterklären ist heute nicht mehr so einfach.*⁴

Es ist offensichtlich, dass trotz der lauten Töne der nach Anerkennung und Bedeutsamkeit strebenden Besserwisser, Alleskönner, Entweder-oder-Menschen, Überzuversichtlichen und Oberlehrer in unserer Gesellschaft die Anzahl der ungelösten **Probleme nicht ab-, sondern eher zunimmt.**⁵ Auf globaler Ebene sind es die Ernährungs-, Gesundheits-, Gerechtigkeits-, Biodiversitäts-, Bildungs-, Umwelt-, Cyber-, Migrations- und Klimaprobleme, die dringend gelöst werden müssen. Nachfolgend ein paar exemplarische Fakten, die einerseits die Dringlichkeit, andererseits aber auch unser Unvermögen im Umgang mit den anstehenden realen Herausforderungen verdeutlichen:

- Laut der Weltgesundheitsorganisation WHO leiden elf Prozent der Menschen dauerhaft an Hunger, das heißt an Mangel- und Unterernährung mit gesundheitsbedrohlichen Energie- und Nährstoffdefiziten.⁶ Während 822 Millionen Menschen weltweit hungern, werden demgegenüber jedes Jahr 1,3 Milliarden Tonnen genusstaugliche Lebensmittel weggeworfen.⁷
- Obwohl wir wissen, dass über die Tiermast, so die Schätzungen, mehr als 90 Prozent⁸ des Eiweißes aus den Futtermitteln verloren geht, werden gerade einmal 5 Prozent der weltweiten Sojaerträge von Menschen in Form von Sojasaucen, Sojadrinks, Tofu und anderen Lebensmitteln auf Sojabasis verzehrt. 20 Prozent werden als Sojaöl in der Kosmetikindustrie verwendet oder Fertigprodukten der Lebensmittelerzeugung zugesetzt. Die übrigen 75 Prozent der Welt-Sojaerträge finden Verwendung als Futtermittel für die Tiermast und landen im Fleisch.⁹

- Wenngleich wir erkennen, dass der Umweltwandel das Klima, unsere Atemluft, die Biodiversität und die Funktionskreise der Natur als Ganzes betreffen, fokussiert der heutige Umweltdiskurs stark auf die globale Erwärmung und auf Kohlendioxid. Neben dem Klimawandel gibt es noch viele andere Umweltprobleme und neben Kohlendioxid noch andere klimaschädliche Gase.¹⁰
- Der Welterschöpfungstag (Earth Overshoot Day) gibt an, an welchem Tag im Jahr der Verbrauch an Ressourcen das natürliche Nachwachsen der Ressourcen übersteigt. 2011 war dieser Tag der 27. September, 2013 der 20. August und 2021 fiel der Tag auf den 29. Juli.¹¹ Obschon die Fakten längst vorliegen, gelingt es uns nicht, nachhaltig mit unseren Ressourcen umzugehen.
- Der wirtschaftliche Stoffwechsel vergrößert sich ungebremsst. Seit 1900 verdoppelt sich die Masse der Objekte, die wir Menschen herstellen, ungefähr alle zwanzig Jahre. Ein denkwürdiges Ereignis trat 2020 ein: Zum ersten Mal in der Geschichte hat die tote Masse die Biomasse übertroffen. Das heißt, seit 2020 gibt es mehr lebloses Zeug auf der Welt, als es Leben gibt.¹² Ein Ende dieser Entwicklung ist nicht abzusehen.
- Professor Partha Dasgupta von der Universität Cambridge, einer der angesehensten Umweltökonomien, hat nachgewiesen, dass unser «Naturkapital» pro Kopf, ein Maßstab für den ökonomischen Wert unseres Ökosystems, zwischen 1992 und 2014 um 40 Prozent gesunken ist, während das Sach- und Wissenskapital stark zugenommen haben.¹³
- Auch wenn die Atomkraft als Überbrückungstechnologie weiter genutzt wird, bleibt das zentrale Entsorgungsproblem ungelöst, und die Zahl der Generationen, die vor dem radioaktiven Abfall geschützt werden müssen, beträgt 34 483.¹⁴
- Durch die einseitige Fokussierung des globalen Gesundheitswesens auf Covid-19 rechnet man in Afrika mit 180 000 Malaria-Todesfällen bei Kindern. Es ist also davon auszugehen, dass die Coronamaßnahmen – wie zum Beispiel die Ausgangsbeschränkungen – zu gravierenden Kollateralschäden am Leben von Millionen von Menschen dieser Welt führen.¹⁵

Auch bei der Bewältigung von Herausforderungen auf nationaler Ebene, zum Beispiel im Gesundheitswesen, tun wir uns schwer, nachhaltige Lösungen zu finden. Innert zwanzig Jahren haben sich in der Schweiz die Gesundheitskosten pro Kopf in der obligatorischen Grundversicherung beinahe verdoppelt. Gemäß Forschung liegen die Ursachen dafür nicht im demografischen Wandel oder dem gestiegenen Stellenwert der Gesundheit, sondern bei dysfunktionalen Anreizen.¹⁶ In der Politik erleben wir Blockbildungen und Pattsituationen, die die Lösungsfindung erschweren. Ebenfalls im beruflichen und privaten Umfeld fällt uns der konstruktive Umgang mit zwischenmenschlichen Konflikten und das Finden passender Lösungen schwer. Die irritierende und paradoxe Beobachtung lautet deshalb: **Trotz mehr Wissen, mehr ungelöste Probleme!**

Unsere Lösungsstrategien erweisen sich als unterkomplex

Die Wirklichkeit ändert sich pausenlos, sie macht große Sprünge. Es ist deshalb offensichtlich, dass uns in der globalen Welt, die so vernetzt und verletzlich ist, Antworten fehlen und die Qualität vieler Problemlösungen unbefriedigend und nicht nachhaltig ist. Die Lösungsstrategien sind nur kurzfristig wirksam, sie implizieren oft unbeabsichtigte, dysfunktionale Folge- und Nebeneffekte, sie trivialisieren und simplifizieren, ignorieren die Vernetztheit und erweisen sich offensichtlich als unterkomplex. Oder wie es der Unternehmer und Organisationsberater Uwe Rotermund formuliert: *Die Komplexität ist immun gegen traditionelle Problemlösungstechniken.*¹⁷ Gemäß dem Grundgesetz der Kybernetik ist für die steigende Problemkomplexität eine entsprechende Lösungskomplexität und eine angemessene Erkenntniseinstellung erforderlich.¹⁸ Diese Einstellung hat der Mathematiker John Allen Paulos wie folgt umschrieben. *Die einzige Gewissheit, die wir haben, ist Ungewissheit und das Wissen, wie mit dieser Unsicherheit umzugehen ist, bietet die einzige Sicherheit.*¹⁹ Weshalb fällt es uns als Individuen und als Gesellschaft so schwer nachhaltig passende Antworten auf die anstehenden Her-

ausforderungen zu finden? Überfordert uns die Komplexität der zu lösenden Probleme oder haben wir den Kontakt und die emotionale Verbindung zur Welt verloren? Sehen wir nicht mehr, was wir tun? Fehlt uns das vernetzte systemische Denken in Kontexten?²⁰ Ist es die kollektive Verantwortungslosigkeit und Entfremdung, die uns resignieren lässt? Liegt es daran, dass es uns nicht gelingt, die vorhandene Intelligenz zu mobilisieren und das verfügbare Wissen zu nutzen? Oder aber mangelt es uns schlicht und einfach an den geeigneten Methoden und Techniken zur Problemlösung? Mit Sicherheit sind die Ursachen vielfältig und ein **differenzierter Blick** scheint angezeigt.

Im gesellschaftlichen Diskurs erkennbar ist eine Tendenz zur Exkulpation. Wir neigen dazu, unser Versagen durch abstrakte exogene, durch uns nicht oder nur begrenzt beeinflussbare und zu verantwortende Faktoren wie zum Beispiel die zunehmende Vernetzung, Intransparenz, Nicht-Linearität, systemische Verknüpfung oder das dominante Wirtschaftssystem zu erklären. Wir suchen die Begründungen im Außen, also in der uns umgebenden Lebenswelt, und wir fokussieren unsere Energie darauf, diese so umzugestalten, bis sie zu unseren Vorstellungen passt. Dadurch erzeugen wir zwangsweise immer wieder neue Inkonsistenzen.²¹ Mit einem zunehmend unguten Gefühl schauen wir weg und blenden aus und verdrängen die realen Bedrohungen wie zum Beispiel die Erderwärmung, das Artensterben, die Ungerechtigkeiten der Globalisierung oder die Post-Wahrheitsgesellschaft.²² Dies führt auch dazu, dass wir viele unterschwellige Probleme gar nicht erkennen. Was uns fehlt, ist die Skepsis gegenüber uns selbst und die Bereitschaft, bei uns selbst zu beginnen. Das heißt, zu akzeptieren, dass das Unerwartbare erwartbar bleibt und dass wir nicht die Vielschichtigkeit und Beschaffenheit der hybriden und komplexen Probleme, wohl aber die Problemlösungs-Heuristik, das heißt die Form und das Verfahren, wie wir passende Lösungen finden, verändern können. Persönlich bin ich überzeugt, dass wir als Problemlöser maßgeblichen Anteil daran haben, dass die Anzahl ungelöster Probleme zu- und nicht abnimmt. Das heißt, **WIR, die Problemlösenden, sind das Problem!** Oder in den Worten des Soziologen Harald Welzer: *Ich selbst bin das Problem, das gelöst werden muss, wenn unsere Welt zukunftsfähig werden soll.*²³