

<http://www.geistundgegenwart.de/2011/10/wie-innovationen-dennoch-gelingen.html>

Erich Feldmeier greift eine der rätselhaftesten Fragen der Menschheit überhaupt auf: Warum hören wir eigentlich nicht auf unsere Vernunft? Ob die Annahme, die hinter dieser Frage steht, so pauschal richtig ist, werden wir später noch beleuchten. Dem Eindruck jedoch, dass wir wahnsinnig viel Zeit, Energie und Anerkennung auf die Produktion von Vernunft zu verwenden, ohne dass wir die vernünftigen Erkenntnisse anschließend in Fortschritt ummünzen, kann man sich in Angesicht von Hunger-, Finanz- und Umweltkrisen kaum erwehren. Theoretisch wissen wir, was wir zu tun haben, um den nächsten Gau zu verhindern oder die Geißeln der Menschheit auszurotten. ABER: Wir tun es ganz einfach nicht. Einfach so. Ohne vernünftigen Grund. Wir lassen den ganzen Schlamassel so weiterlaufen, wie immer.

Feldmeier macht sich daran, Antworten für diese Frage zu finden. Dieses Feldmeier'sche Finden ist ein abenteuerlicher und amüsanter Ritt durch die Geistesgeschichte, die Politik, Wissenschaft und Gegenwartskultur. Von Platon über Machiavelli bis zu Precht und Jamie Oliver kommen alle zu Wort. Da wird links und rechts mitgenommen, was am Wegesrand wächst. Schnipsel aus der Computerwoche genauso wie aus der Süddeutschen oder der ZEIT. Das Buch gleicht einem faszinierend (in 7 Siegel und 5 Schlüssel) geordneten Zettelkasten, in dem sich alles um die Fragen dreht: Warum handeln wir nicht vernünftig? Und: Wie kommen wir da wieder raus?

### **Allzu menschliche Gründe unseres Scheiterns**

Feldmeier selbst schein zwischen Empörung und Verständnis unserer menschlichen Begrenztheit zu schwanken. Er will die allzu menschlichen Phänomene, die wie "Bremsklötze auf Innovation und Fortschritt wirken" nicht akzeptieren, erklärt sie aber so schlüssig, dass es einem schwerfällt, sie nicht als gegeben hinzunehmen. Zum Beispiel die frühkindliche Prägung und Manifestation der Temperamente, die ganz wesentlich dafür verantwortlich sind, wie wir uns gegenüber Erkenntnissen, Handlungsmöglichkeiten, Risiken und der Gruppe unserer Mitmenschen verhalten. Oder spieltheoretischen Maximen wie: Wir nehmen lieber einen persönlichen Nachteil in Kauf, als dem anderen einen Vorteil zu gönnen. Hinzu kommen auch solche evolutionäre Prinzipien, wie die des Vorankommens und der persönlichen Abgrenzung, denen wir als biologische Spezies zum einen unterliegen und deren Erfolg wir als Über-Mutation zum anderen entgegenstehen. All das ist so eingängig und vernünftig erklärt, dass es eine Freude ist an dieser Meta-Aufklärung teilzuhaben.

### **Ein Versuch aus der Höhle**

Gleichzeitig ist es die Tragik dieses Buches, dass es sich in eben dieses Dilemma begeben muss, das es zu erklären versucht. Feldmeier setzt auf die Aufklärung: Um die Früchte der Vernunft zu ernten, müssen wir unsere monokausalen Erklärungen über Bord werfen, unsere egoistischen Verhaltensweisen verstehen und überwinden und schließlich uns selbst als Individuen und Gruppen verstehend durchdringen. Ansonsten bleiben wir Gefangene der Höhle, in der wir nur die Schatten der ersten Ordnung sehen, anstatt promethisch die wirklichen Probleme anzugehen. Die Frage bleibt: Wie durchbrechen wir diesen von Feldmeier beschriebenen Teufelskreis, nachdem eben dieses Aufsteigen aus der Höhle wegen all der besprochenen Fesseln nicht möglich ist? Reicht die Kenntnis der Muster unseres Fehlverhaltens aus, um dieses zu vermeiden und fortan bessere Entscheidungen zu treffen? Ein Versuch ist es wert.

### **Dass wir doch gar nicht solche Barbaren sind**

An dieser Stelle möchte ich kurz eine pessimistische Grundannahme, dass wir uns als Menschheit geistig kaum weiterentwickeln, infrage stellen. Feldmeier selbst relativiert das am Ende des Buches, jedoch stolpert man bei der Lektüre immer wieder über Generalisierungen wie beispielsweise, dass "wir in unserer menschlichen Entwicklung offensichtlich keine nennenswerten Fortschritte gemacht haben." Hier wird meiner Meinung nach die historische Rolle vor allem der Institutionen zu gering eingeschätzt. Es mag stimmen, dass wir als Individuen immer wieder bei Null anfangen und dieselben irrationalen und egoistischen Entscheidungen treffen. Es macht jedoch einen riesen

Unterschied, ob wir dies in einer Gesellschaft tun, die auf dem Recht des Stärkeren oder Repression und Ausbeutung jeden Vorteils gründet oder ob wir die ersten Schritte in einem Konsens von sozialer Gerechtigkeit, Freiheit, Gewaltlosigkeit und so weiter tun. Entgegen der ziemlich pessimistischen Annahme, dass wir über die letzten 2000 Jahre keine besseren Menschen geworden sind, möchte ich nur auf das Beispiel der Gewalttoleranz verweisen: Anders noch, als zu Zeiten des dreißigjährigen Krieges (oder dann wieder zu Nazizeit), tolerieren wir in Europa wenigstens untereinander keine Folter, Ehrenmorde, Duelle und ähnliche Grausamkeiten mehr. Selbst gegenüber Tieren haben wir kürzlich unser Gewissen entdeckt. Noch zu meiner Kindheit war das Aufblasen und Töten von Fröschen am Feldestrand ein toller Spaß. Heute geht das kaum noch, weil Kinder in der Erziehung in Bezug auf andere Kreaturen sensibilisiert werden. Es macht auf allen Ebenen des Alltags einen Unterschied, ob wir in Zeiten der Inquisition leben oder in Zeiten der UN-Menschenrechtscharta und des Europäischen Gerichtshofes. Dies nur als Vermittlungsversuch zwischen Extremen (Optimismus und Pessimismus, schwarz und weiß, entweder oder), die wir uns angewöhnt haben, als gegeben hinzunehmen. Feldmeiers Frage bleibt legitim: Warum stellen wir uns meistens doof wie die Neanderthaler?

### **Konstruktivistische Interpretationsschleifen**

Im Grunde läuft es darauf hinaus, dass man seine Entscheidungen (Warum kaufe ich einen billigen Kühlschrank und nicht den teureren mit der besseren Energiebilanz?) nicht in der Gänze ihrer Implikationen durchschaut. Der Rest ist individuelle Abgrenzung oder eine Portion "Egal, was geht es mich an?" plus - in Abwandlung eines Zitats von Watzlawick - Kommunikation als ein über alle Grenzen ausgedehntes Missverständnis. Als konstruktivistischer Kommunikationstheoretiker würde man sagen, dass wir den anderen nicht verstehen, weil wir nicht begreifen, dass seine Wirklichkeit nicht die unsere ist. Statt dessen überzeugen wir uns in einer Art Interpretationsschleife immer wieder von der Richtigkeit der eigenen Wirklichkeit. Statt des verstehenden Interpretierens, nehmen wir die Abkürzung und befinden den anderen schlicht für offensichtlich beknackt. Das geht uns ja schon in der Ehe so, warum also nicht auch auf Arbeit oder in der Politik?

### **Wie Innovationen dennoch gelingen**

Sippe, Konformität, Konsens sind die Feinde der Innovation. Wo der Herdentrieb hinführt, wissen wir nicht erst seit dem Platzen der Kreditblase. Innovation benötigt Abweichler, Eigensinnige und Diversität. "Wir fördern die Abweichung vom Mainstream aber nicht, sondern wir behindern auch noch jene Wenigen, welche uns entgegenkommen [...] Wir grenzen die Abweichler sozial aus, bestrafen abweichendes Verhalten und verhindern damit Innovation, was zu Dauerfrustration bei den Innovatoren führt."

Was sind die Schlüssel, die Feldmeier nun neben der fortgesetzten Aufklärung vorschlägt, um dem sicheren Untergang zu entrinnen?

1. Interdisziplinarität und Diversität. Nicht nur Akzeptanz, sondern Wertschätzung des Anderseins: Denn wenn nicht Geschlechter, Wissenschaftler, Tüftler, Macher, Entscheider und Künstler zusammenkommen, dann geschieht rein gar nichts neues. Interessant ist hier die Erweiterung dieser erwartbaren Voraussetzung um den Gedanken, dass wir in dieser Diversität eine "Heimat" brauchen, eine Identität in der Gruppe, damit uns die Amygdala nicht dazwischen funkt und die Schotten dicht macht, wenn visionäre Gruppenmitglieder mit Lösungsansätzen kommen. Denn nur wo Vertrauen herrscht, nehmen wir auch Ideen an.
2. Echte Werte definieren/schöpfen und den Pseudowerten entgegenstellen, die lediglich (aber immerhin auf simple und allgemeinverständliche Weise) einen Status repräsentieren: "Gefühle werden gesucht und Pseudo-Produkte werden gekauft." Felder für echte Werte seien: Kunst, Kultur, Ästhetik, Massenveranstaltungen, aber auch - etwas zirkulär gedacht: "Kinder zu wertvollen Menschen erziehen".
3. Reservate statt Elfenbeintürme: Grundlagen für Innovation und Interdisziplinarität gesellschaftlich und institutionell etablieren. Wie dies über die Förderung von Kreativen

Entwicklern, Erfindern und Wissenschaftlern hinaus konkret geschehen soll, wird noch nicht deutlich.

4. Auch die Wissenschaft muss altes schneller von Bord werfen und neues offener in Betracht ziehen. Von der Inkubation zur Innovation dauert es immer noch zu lange. Wir müssen uns selbst in unserer evolutionären Determination erkennen und an den Haaren aus dem Sumpf ziehen. Wir müssen die beschriebenen Dilemmata begreifen und überwinden.
5. Vorbild sein, zu seinen Prinzipien stehen, eben das Vernünftige nicht nur wissen, sondern tun und aktiv vorleben. Wir müssen auch im beruflichen Alltag die Konsequenzen aus unserem Wissen rund um Kommunikation und Spieltheorie ziehen. Der Alltag ist dazu da, die richtigen Konsequenzen (auch aus den Sonntagsreden) zu ziehen. Die Werkzeuge dazu finden sich in Firmen beispielsweise in Personal- und Organisationsentwicklung. Besonders als Führungskraft hat man die Verantwortung, die richtigen und vernünftigen Dinge (siehe Schlüssel 1 - 4) voranzubringen. Denn im Alltagsgeschäft Feuer löschen kann jeder. Und: Es ist nicht nur das Vernünftige, sondern auch noch das, was sich langfristig in unternehmerischem und gesellschaftlichem Erfolg niederschlägt. Ein Führerschein für Führungskräfte wird empfohlen. Und die Erkenntnis, dass Werte nicht immer gleich in Geld aufzuwiegen sind. Daher auch der kühne Vorschlag die Gehälter der Politiker drastisch zu erhöhen (Spieltheorie aushebeln) und gleichzeitig Bestechlichkeit hart zu bestrafen.

Neben diesen fünf Schlüsseln ist auch das letzte Kapitel "Was könnten wir tun?" besonders lohnend. Hier bringt Feldmeier ganz konkrete Vorschläge aus dem Alltagsverhalten, dem Wissenschaftsbetrieb und der Wirtschaft, wie wir unsere Aufmerksamkeit auf das Wesentliche lenken können und dort Fortschritte erzielen. Diese praktischen Erkenntnisse enthalte ich jedoch der Lektüre des Lesers vor.

### **Fazit und Empfehlung**

Neben dem Aufklärungsdilemma ist da noch ein Dilemma, in das Erich Feldmeiers Buch zwangsläufig fallen muss (und will): Das Buch ist weder streng wissenschaftlich, noch ein ganz leicht verdaulicher Ratgeber mit Handlungsanweisungen. Vielmehr ist es das Zeugnis eines intensiven Querdenkens: Quer durch die Zeiten und Themen und ohne Berührungängste mit der Philosophie und Neurowissenschaft auf der einen Seite und populärwissenschaftlicher Psychologie, Management-Ratgebern und sogar Popkultur auf der anderen. Es bleibt zu wünschen, dass diese interdisziplinäre Ursachenforschung nach dem allgemeinen Wahnsinn die Beachtung erfährt, die es verdient.

Wenn Sie faszinierende Antworten auf die große Frage nach der Unvernunft suchen, dann lesen Sie Feldmeier! Die Unvernunft in unser aller Leben beseitigen müssen wir dann schon selbst. Aber es mag eben doch ein klein wenig leichter gehen, wenn wir die Gründe für unsere Idiotie kennen.

vgl. auch Warum klappt rein gar nichts?

<http://www.geistundgegenwart.de/2011/10/warum-klappt-eigentlich-rein-gar-nichts.html>

und

Evolutionäre Aspekte unseres Entscheidungsverhaltens:

<http://www.geistundgegenwart.de/2011/10/evolutionare-aspekte-unserer.html>