

25. Kompliziert und Komplex Die Welt für Fortgeschrittene

Die folgende Betrachtung kann und soll nicht als absolute Wahrheit angesehen werden. Natürlich gab es immer schon komplexe Situationen und auch heute treffen wir noch auf triviale Lebensbereiche. Die Schwerpunkte haben sich aber deutlich verschoben und die prozentualen Anteile. Auch die Jahreszahlen dürfen Sie nicht so ernst nehmen. Trotzdem möchte ich mit Ihnen dieses Denkmodell behandeln.

Die Welt der Steinzeit war von **trivialer** Schlichtheit. Die Menschen mussten das Überleben sichern, sich fortpflanzen, Grundbedürfnisse befriedigen (Nahrung, Schutz vor Witterungsbedingungen und Tieren). Die Lebensräume waren überschaubar, die soziale Gruppendynamik beherrschbar. Bao und seine Sippe lebten mit den Jahreszeiten. Sie feierten Ernte und Jagdbeute oder die Geburt ihres Nachwuchses und trauerten bei Krankheit und Tod von Mensch und Tier oder bei Verlust von Gerät und Vorräten. Die Umwelt war stabil und die überlieferten Strategien boten ziemlich sichere Handlungsmöglichkeiten. Der weise alte Hosan war die Bibliothek und das Gericht des Stammes, der Heiler sein Begleiter.

Die Welt des Altertums bis, ganz grob, sagen wir bis zur Französischen Revolution war **einfach**. Nun lebten Menschen in größeren Gemeinschaften und hatten auch Nachbargemeinschaften. Mit diesen trieben sie Handel oder stritten und führten Kriege. Die Bedürfnisse erweiterten sich, von bescheidenem Luxus bis hin zu Dekadenz. Menschen lebten in Hierarchien, es gab öffentliche Ordnung und Kultur. Universalgenies waren noch möglich (Leonardo da Vinci, Gottfried Wilhelm Leibniz oder Johann Wolfgang von Goethe). Diese besaßen sehr großes Wissen der damaligen Welt. Viele Menschen hatten ihren festen Platz in der Gesellschaft. Gewachsene Regeln hatten breite Gültigkeit und viele Handlungen waren noch berechenbar.

Die Welt von 1900 bis 1970 war überwiegend noch **kompliziert**. Das Weltbild war angelehnt am Determinismus (die Welt ist berechenbar) und dogmatischen Glaubensvorstellungen. Der Mensch versuchte seine Umwelt durch Konzentration zu beherrschen. Es gab immer mehr

Spezialisierungen. Wissenschaftler reduzierten ihre Betrachtung auf winzige Ausschnitte (Reduktionismus). Man glaubte die Welt zu verstehen. Lebensstrategien waren oft planbar und umsetzbar (Schule, Beruf, Hochzeit, Kinder, Hausbau, Arbeitsleben, Rente). Viele Umweltprobleme von heute fanden damals ihren Anfang. Gesellschaften waren wirtschaftlich und militärisch verbunden und soziale Netze wuchsen.

Die Welt heute ist **komplex**. Alle Strategien, die in einer *komplizierten* Welt noch funktionierten, stimmen in einer komplexen Welt nicht mehr, kehren sich zum Teil sogar um! 1970 konnten Sie, nur mit einem Heft der Stiftung Warentest bewaffnet, losgehen und den besten Fernseher aussuchen. Ein ADAC-Testbericht genügte, um das für Sie geeignete Auto zu erstehen. Es gab kaum zehn namhafte Marken. Jeder Hersteller hatte fünf Modelle mit wenigen Ausstattungsvarianten. Im 3. Jahrtausend ein unmögliches Unterfangen. Bis Sie alle Modelle sondiert und abgewogen haben, hat der Modellwechsel das blecherne Gefährt vom Markt gefegt wie Blätter im Herbstwind. In einer *komplizierten* Welt (*bis 1970*) konnte man die Systeme in einfache Teilaspekte zerlegen, getrennt betrachten und zu einem stimmigen Ganzen fügen. Mechanische Maschinen, auch Autos, konnte der geschickte Laie selbst reparieren. Eine mechanische Uhr oder Schreibmaschine kann man in alle Teile zerlegen und wieder zusammenbauen. Einen elektronischen Dimmer repariert selbst der Fachmann nicht mehr, man wirft ihn weg.

In der **komplexen** Welt gelten die Gesetze von Ursache und Wirkung nicht mehr. Logisches Denken ist nur noch manchmal die beste Handlungsbasis. Eine Fabrik um 1950 konnte man noch erklären. Wer weiß heute, was hinter der nächsten Abteilungstür vor sich geht? Wer versteht noch die großen Zusammenhänge? Ist Ihre Wahrnehmung wirklich ein Abbild der Realität oder nur eine Sichtweise aus Ihrem Blickwinkel? Die von Herrn Max Grundig war es wohl nicht, als er aufs falsche Videosystem setzte.

Medien jeder Art suggerieren eine Scheinwelt. Wer Werbung kennt, weiß genau, das ist die Welt, die uns zum Kaufen treibt. Die beißende Gischt der Kommunikationsflut, wortgewaltig und mit Zerrbildern überladen, dient einzig der Manipulation. Heute wirbelt uns unzweifelhaft ein

chaotischer Strudel durch eine komplexe Welt. Ebenso unstrittig wird nur bestehen, wer in die *Gesetzmäßigkeiten der Komplexität* eintaucht, sich diese aneignet. Oder wer einfach Glück hat. Der Zufall regiert.

Dieses Kapitel wäre hilflos überfordert, hätte es den Anspruch, Komplexität zu erklären, aber ich möchte, dass Sie das Wesen davon erahnen. Als grober Fehler bei komplexen Problemlösungen gilt das Loslegen ohne ausreichende Situationsanalyse. Der Meister ergründet sorgfältig, denkt nach und macht einen Plan; und vor allem lässt er sich Zeit dabei. Alle denkbaren Einflussfaktoren werden betrachtet. Auch nur schwer vorstellbare Spätwirkungen sollte man in die Rechnung aufnehmen. Und man sollte wissen, es gibt immer unvorhergesehene Ereignisse und Wirkungen. Hochintelligente verbrauchen einen guten Teil der Zeit mit der Ist-Analyse und den Einflussfaktoren, um dann aber schnell geeignete Wege zu gehen. Die meisten Menschen handeln zu schnell, um in der Folge den kleinen Zeitvorsprung vielfach zu verlieren. Gute Strategen stellen oft und regelmäßig den Status fest und korrigieren die Maßnahmen. Dinge beeinflussen sich gegenseitig positiv oder negativ, was nicht bedacht wird.

Führen wir eine Maut auf Landstraßen ein, wird zwar der Mautflucht auf Autobahnen begegnet, aber es werden auch ländliche Unternehmen finanziell belastet, die ja viele Transporte über Landstraßen führen. Meist wird nur das unmittelbare Geschehen beobachtet, nicht die Fern- und Nebenwirkungen. Sie bauen eine S-Bahn zum Vorort, nun gehen dort aber viele Geschäfte pleite, weil alle in der Großstadt einkaufen.

Weitere grobe Fehler beim Umgang mit Komplexität sind: Konzentration auf das unmittelbare Geschehen bei fehlender Beachtung der Fern- und Nebenwirkungen, starrer Glaube, das Richtige zu tun, wenn Probleme auftreten, fliehen in Nebenprojekte und Aktionen und schließlich Ergreifen immer radikalerer Maßnahmen, wenn Dinge aus dem Ruder laufen.

Aussicht auf Erfolg haben emotionale Bewertungen und intuitives Agieren, wenn vorher reichlich unbewusste Musterbildung stattgefunden hat. Dies geschieht immer jenseits des rationalen Verstehens. Dazu sind

viele lange Lernprozesse am Rande der Überforderung nötig. Intuition ist die Fähigkeit des Gehirns unbewusst komplexe Muster zu bilden. Ein großes Problem besteht darin, dass die erlernten intuitiven Regelwerke nur für "die eine Welt" gelten, in der sie erworben wurden. Ändert sich diese Welt, oder kommen wir in neue Umwelten, so stimmen die alten Regelwerke nicht mehr. Dabei ist die Person, welche entscheidet, der Überzeugung das Richtige zu tun. Stellen Sie also stets die Fragen: Bin ich up to date? Habe ich meine Krisen und Lernprozesse in der aktuellen Umwelt durchlebt? Kollektive Intuition ist sicherer als einzelne Intuition. Lernen Sie ein Kollektiv zu beobachten und mit ihm zu interagieren.

Mein Rat

„Erkennen Sie an, dass wir heute in einer komplexen Welt leben, lernen Sie.“

Literatur

Dietrich Dörner, Die Logik des Misslingens, Lübeck, (rororo), 2003
Holler, Illing, Einführung in die Spieltheorie, Heidelberg, (Springer), 2008

