

Wolf Lotter
Zusammenhänge

Wolf Lotter

ZUSAMMENHÄNGE

**Wie wir lernen, die Welt
wieder zu verstehen**

 Edition
Körper

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

© Edition Körber, Hamburg 2020

Umschlag: Groothuis, www.groothuis.de

Covergestaltung und Illustration: Ralf Nietmann |
www.ralfnietmann.de

Herstellung: Das Herstellungsbüro, Hamburg |
buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: CPI – Clausen & Bosse, Leck
Printed in Germany

ISBN 978-3-89684-281-7

Alle Rechte vorbehalten

www.edition-koerber.de

*»Um Wissen produktiv zu machen, müssen wir lernen,
sowohl den Wald als auch den einzelnen Baum zu sehen.
Wir müssen lernen, Zusammenhänge herzustellen.«*

PETER DRUCKER: »DIE POSTKAPITALISTISCHE GESELLSCHAFT«,
1993

Inhalt

I. Die Kontextkompetenz	
Was uns mit der Welt verbindet	9
II. Das Gewebe der Welt	
Die Kultur der Zusammenhänge	41
III. Der technologische Kontext	
Warum man die Büchse der Pandora öffnen muss	107
IV. Der ökonomische Kontext	
Vom Haustyrannen zur Selbstbestimmung	149
V. Der organisatorische Kontext	
Von der Kunst, die richtigen Dinge zu tun	195
VI. Die neuen Zusammenhänge	
Auf dem Weg zum besseren Verstehen	237
Anmerkungen	283

I. Die Kontextkompetenz

Was uns mit der Welt
verbindet

»Wissen existiert dort, wo etwas erklärt und verstanden werden kann.«
K. P. LIESSMANN: »THEORIE DER UNBILDUNG«, 2006

Wir, der Wald und die Bäume

Wir leben in einer Wissensgesellschaft, über die wir wenig oder gar nichts wissen. Das ist eine alltägliche Erfahrung. Wir sprechen über Netzwerke der Technik und der Ökonomie, über die Zivilgesellschaft und mehr Mitbestimmung, weniger Hierarchien oder eine adäquate Bildung für das 21. Jahrhundert. Es wird viel geredet, aber meist wenig gesagt. Oder klug verfasst und nicht verstanden. Wir leiden unter Durchblicksmangel, uns fehlt der Zusammenhang.

Dabei ist es doch die Fähigkeit, auf einer soliden Grundlage Entscheidungen zu treffen, die den selbstbestimmten Menschen ausmacht. Das aber geht nur, wenn sein Wissen auch anschlussfähig ist: an die Welt, an »die Anderen«. Diese Kontextkompetenz steht im Mittelpunkt dieses Buches. Sie verbindet das Ich, seine Fähigkeiten, seine Talente und seine unverwechselbaren Eigenschaften mit dem Wir. Kontextkompetenz heißt auch, falsche Fakten und die Grundmuster von Verschwörungstheorien zu erkennen. Kontextkompetenz ermöglicht in der Wissensgesellschaft, was in der spätindustriellen Welt der Experten und Nischen immer schwieriger, wenn nicht unmöglich wird: etwas voneinander wissen zu wollen.

Wissen ist kein Selbstzweck.

Und was wäre denn das: Wissen?

Der Leitsatz für dieses Buch stammt aus Konrad Paul Liessmanns »Theorie der Unbildung«¹. Der Wiener Philosoph schreibt darin: »Wissen existiert dort, wo etwas erklärt oder verstanden werden kann.« Wissen ist eine Frage des Kontextes, des Zusammenhangs. »Ob Wissen nützen kann«, fährt Liessmann fort, »ist nie eine Frage des Wissens, sondern der Situation, in die man gerät.« Wissen ist Kontext, es strebt nach Beziehungen. Zusammenhänge machen die Welt aus. Kontextwissen ist also eines, das auf beiden Beinen in der Realität steht – und das nicht nur in der Enge einer Disziplin, einer Blase oder in einem selbst wirkt. Jenes atomisierte Wissen nimmt seit Langem überhand. Es verhindert, dass wir souveräner im Umgang mit Veränderungen sind. Wissen heißt immer auch, anderes kennen und damit umgehen können. Wissen fürchtet sich nicht vor der Wirklichkeit, sie ist ihr Spiegelbild.

Liessmann führt als Beispiel das einstige »Orchideenfach« Orientalistik an, welches vor dem 11. September 2001 kaum jemanden interessierte. Nach den Anschlägen auf das World Trade Center in New York war aber aus dem belächelten Nischenwissen eine »höchst begehrte Kompetenz« geworden, so Liessmann.

Es kommt also auf die Umstände, den Kontext, die Zusammenhänge an, wie wir Wissen beurteilen. Und wer weiß, ob das, was wir heute eher geringschätzig Soft Skills nennen, nicht morgen schon zum harten Kern des Nachgefragten gehört?

Aus diesem Grund empfehlen sich seit jeher Kultur- und Organisationstechniken, bei denen es um schnelle Anpassung und Vielfalt geht und nicht um die Abgrenzung des »Nützlichen« vom »Überflüssigen«, wie sie seit vielen Jahren vorgenommen wird. Der Utilitarismus als Religion taugt nicht für die Wissensgesellschaft, dazu sind seine Götter einfach zu labil.

Das ist gleich zu Beginn dieses Buches ein wichtiger Hinweis darauf, seine Hoffnung nicht auf die falschen Versprechungen all jener zu setzen, die uns hier und heute vermeintlich nützliches Wissen empfehlen wollen.

Noch nie zuvor haben im reichen Westen so viele so viel gelernt und gleichsam so wenig gewusst – also verstanden. Wenn Wissen allein dort existiert, wo etwas »erklärt und verstanden werden kann«, steht es schlecht um uns. Wir reden uns dann nämlich unsere Bildung nur ein. Sie steht auf dem Papier, aber nicht aufrecht in der Welt. Zusammenhänge, also angewandtes Wissen, erschließen sich nicht durch Auswendiglernen, stures Pauken und rekordverdächtige Gedächtnisspiele. Wissen ist konkret. Und stets kommt es darauf an, was man daraus macht. Das Bild einer Wissensgesellschaft, die so tut, als ob es nur ein paar Modelle und Methoden bräuchte, ein paar welterklärende neue Muster, die die alten ersetzen, ist trügerisch. Dieses Buch handelt von Zusammenhängen und wie wir sie sehen, nicht von

Wissen ist konkret. Und stets kommt es darauf an, was man daraus macht.

einem Zusammenhang. Der Plural macht den Unterschied. Denn es geht um Vielfältigkeit und um Möglichkeiten, um Varianten, die in der Netzwerkgesellschaft die Normalität sind. Früher stifteten Herrscher und Parteien, Chefs und Manager einen Zusammenhang, den man nachbeten sollte. So wurde Komplexität reduziert. Man schnitt sie so lange zurecht, bis eine Wahrheit, eine Perspektive übrig blieb. Wenn die Transformation unserer Zeit etwas bedeutet, dann das: Das Zeitalter der Gleichmacherei, des Einordnens, geht zu Ende, allen Tyrannen und Populisten zum Trotz.

Kontextkompetenz heißt, Komplexität zu erschließen, sie lauffähig zu machen für sich und für andere. Teilhabe, das meint nicht einfach, das, was da ist, neu zu verteilen, sondern es vielmehr so weiterzugeben, dass andere es nutzen – und nicht nur konsumieren können.

Was da ist, soll Früchte tragen, zu Neuem und Eigenem führen. Und diese Fortpflanzung des Wissens sind eben jene Zusammenhänge, von denen wir hier reden. Das ist keine Utopie, sondern ein zeitgemäßes Betriebssystem.

**Kontextkompetenz heißt,
Komplexität zu erschließen.**

Die Beziehungen, die in neuen Netzwerken entstehen, sind selbst gewählt, sie unterliegen keiner Kausalität, bei der sich Ursache und Wirkung untrennbar und unausweichlich in eine Richtung ereignen muss. Das Denken in simplen Kausalitäten ist ein Kind des alten Reduktionismus, der die Möglichkeiten aus den

Augen verloren hat. Mit der Welt des Eindeutigen kommt man aber der hohen Komplexität der Wissensgesellschaft nicht bei. Sie vernachlässigt das Element der Varianten, der selbstbestimmten Beziehungen, fast vollständig. Die Zusammenhänge, über die wir hier sprechen, sind stets Korrelationen, also Wechselbeziehungen, die möglich sind, die aber nicht festen Verhältnissen unterliegen. Sie entstehen nach Bedarf. Das mag manche verunsichern, doch es führt nicht automatisch in die Beliebigkeit. Im Gegenteil: Wir sind gefordert, denn wir müssen uns jeweils richtig entscheiden. Ein Sowohl-als-auch anstelle eines Entweder-oder steht nicht für eine umfassende Relativierung. In der Praxis erweitert sich schlicht das Angebot. Die Wahl des für uns Wichtigen bleibt uns nicht erspart. Sie erfordert eben jene in Netzwerken so wichtige Kompetenz, Personen, Sachverhalte und ihre Eigenschaften zu den eigenen Interessen in einen Zusammenhang zu stellen. Das ist sehr neu für uns, und deshalb scheitern wir oft daran. Wie etwa Journalisten und Politiker oder die Akteure der Sozialen Netzwerke, erklären wir uns unermüdlich mögliche Zusammenhänge zu »logischen Verbindungen«. Manches ist keine Panne, die der allgegenwärtigen Denkkultur der Eindeutigkeit geschuldet ist. Manches ist glatte Manipulation, jenes »Framing«, bei dem man einen Scheinzusammenhang konstruiert, um die Bürger und Kunden, Wähler und Entscheider aufs Kreuz zu legen. Falsche Kausalität aber führt in die Irre. Und sie schadet uns.

Abendländische Irrtümer

Ein Grund für diese Irrwege liegt unmittelbar in der extremen Art und Weise, in der der Industrialismus in den vergangenen 250 Jahren unser Denken zur Einheitlichkeit getrieben, in ein »Ganzes« gezwungen hat. Diese Ära wiederum baut auf dem zentralen geistigen Geschäftsmodell des Abendlandes auf. Sein einheitliches universalistisches Denken ist das Fundament all unserer Erfolge, von der Philosophie der Antike über die Entdeckung der Naturgesetze bis hin zur Art und Weise der Produktion. Bleibt bei dieser Doktrin des Universalismus, wie es der französische Philosoph François Jullien gesagt hat, nicht eines »unweigerlich vernachlässigt«, nämlich »das Individuelle« (oder das Einzigartige), also das, was »die Erfahrung ausmacht«?

Der Mensch nimmt es immer persönlich.

Man kümmert sich schließlich um einen Menschen, um »je einen«, um diesen oder jenen – und zwar so, wie er ist –, bemerkte schon Aristoteles –

»und nicht um den Menschen im Allgemeinen.«² Allgemeine Schicksale lassen uns gleichgültig. Der Mensch nimmt es immer persönlich.

Damit ist die Richtung dieses Essays bestimmt.

Der Universalismus des Westens hat es geschafft, fast weltweit für materielle Verbesserung zu sorgen, durch die konsequente Anwendung seiner Prinzipien von Einheit,

Reduktion und einem über 2000 Jahre mit zunehmender Heftigkeit geführten Feldzug gegen Vielfalt, Komplexität und dessen eigentliche Ursache, die Person. Bald schon wurde aus einer differenzierten Götterwelt ein Monotheismus, der keinen Widerspruch duldet – der Streit, der Diskurs, die Kraft des Andersdenkens wurde zum Nachteil. Normen und Standards erscheinen uns verlässlicher als der eigene kritische Blick, dafür sieht alles übersichtlich aus und birgt keine Widersprüche. Sie sind aber nur sorgsam unter den Teppich gekehrt worden. Und mit jeder großen Transformation der Gesellschaft drängen sie nach oben.

Nun haben wir materiell so viel erreicht, dass wir unweigerlich an die Grenzen der Wirksamkeit dieser Idee der Einheit geraten sind. »Nach dem Fressen kommt die Moral«, hat Bert Brecht geschrieben, aber kaum jemand mag den Zusammenhang mit der gegenwärtigen großen Transformation in Wirtschaft, Politik und Technologie zu erkennen. Wir moralisieren mit vollem Bauch ins Leere, wenn wir keine Lösungen für die Probleme schaffen wollen, die wir erkannt haben.

Es geht um nichts weniger als die Entdeckung des Persönlichen, der Originalität der Einzelnen. Auf der Pyramide der menschlichen Bedürfnisse³ sind wir an jenen Ort gekommen, an dem es nun um die Frage geht, wie viel Respekt und Anerkennung die Person findet und welche Konsequenzen das auf die Art und Weise hat, wie wir arbeiten, uns organisieren und an öffentlichen An-

gelegenheiten teilnehmen. Eine solche Weltsicht muss anders organisiert sein als eine Massengesellschaft, die ihre Probleme durch Nivellierung zu lösen versucht. Dies bleibt eine Aufgabe für Generationen und Jahrzehnte. Es bedarf intensiver Diskussionen und Denkwerkstätten, in denen die »neuen Standards« der Wissensgesellschaft gedacht werden, auf die Person und ihre Entwicklung bezogen. Ein Experiment muss gewagt werden, eine Versuchsanordnung ohne Erfolgsgarantie, aber mit Rückschlägen: Wir sehen im Westen den Trend zum Identitären, zum abgekapselten Bubble-Denken, das sich gegenseitig bestätigt und andere Meinungen verachtet. Selbstgerechtigkeit ist der größte Feind der Selbstbestimmung. Und Identitäres ist das Gegenteil von Individuellem. In Diskussionen wird dies jedoch oft bewusst anders dargestellt.

Der Grund dafür ist einfach. Das westliche Denken hat den Zusammenhang zwischen dem »Ganzen« und der Person zerstört, es hat auseinandergerissen, was eigentlich zusammengehört. Jene »Trennung«, sagt Jullien, ist »vielleicht das Trauma für die europäische Kultur, der diese Anweisung, entsprechend dem Universellen denken zu müssen, vererbt wurde«. Es wurde uns regelrecht eingedrillt, dass alles, was wir bisher dachten, einem bestimmten Muster unterliegt. Deshalb kommen wir so oft nicht weiter und haben Angst vor Komplexität und Vielfalt.

Geht es um den großen politischen Zusammenhang in Europa, wird auffällig oft Glanz und Gloria der Einheit beschworen, als ob es sich dabei schon um einen Wert an

sich handle. Das ist grundfalsch. Einheit ist hier bestenfalls ein organisatorisches Hilfsmittel, die kleine Schwester der Effizienz, deren einzige Berechtigung darin liegt, dass sie vorübergehend Prozesse einfacher macht. Aber immer nur in Hinblick auf erweiterte Zusammenhänge. Das sogenannte Ganze dient dem »Detail«, nicht umgekehrt. Das ist das Prinzip der Demokratie, des Individualismus, der menschlichen Selbstbestimmung.

Der Sinn der Transformation

Abweichungen sind gut, weil sie Varianten aufzeigen, Möglichkeiten, bessere Anpassung und klügere Problemlösungen.

Die Digitalisierung fordert geradezu, wie wir noch sehen werden, einen raschen Abschied vom riskanten Konzept des alten Zusammenhangs und fordert das, wofür auch dieses Buch streitet: die Einsicht, dass das Mehrdeutige, das Vielfältige, das Persönliche die Grundlage einer besseren Zukunft bildet. Die neue Humanitas ist kein festes Regelwerk, nach dem man sein Leben abwickelt, sondern ein Raum der Möglichkeiten, der Entwicklung zulässt und »Durchblick« für so viele Menschen wie möglich. Dafür sind nicht mehr die alten »Bescheidwiser« aus den Reihen der Politik, der Intellektuellen und Medien zuständig, sondern schlicht alle. Niemand wird, wie es eine rückwärts-gewandte Politik formuliert, »mitgenommen«. Jeder muss

sich selbst auf den Weg machen. Humanistische Bildung bedeutet, sich Wissen an und für sich anzueignen, um sich in dieser Welt zurechtzufinden.

Aber Vorsicht: Gemeint ist eben nicht jene sich als Gegenteil der reinen Zweckmäßigkeit wahnende Romantik, die heute wieder die Politik der Gefühle anfeuert, jener »Empfindsamkeitskult«, wie Bertrand Russell das in seiner »Philosophie des Abendlandes«⁴ aus dem Jahr 1946 so treffend nannte, bei dem alle »utilitaristischen Ziele durch ästhetische ersetzt werden«.

Wie zeitlos diese Feststellung doch ist! Erstaunlich, nicht wahr? Auch Moral ist Ästhetik, und zwar eine ausgrenzende, exklusive Ästhetik des Sich-besser-Wähnens,

jener so verbreiteten Selbstgerechtigkeit, die jeden eigenen Vorteil zum Gemeinwohl umdeutet.

Zusammenhänge entstehen nicht durch Ahnungslosigkeit und einen »Bildersturm«, bei

dem, so Russells nüchterne Analyse, ein »Menschentyp aufkommt«, der »leidenschaftlich und asozial« ist, ein »anarchischer Rebell« oder ein »tyrannischer Eroberer«. Nicht nur die Sozialen Netzwerke sind voll von solchen Leuten. Ihre Lösungen sind das Problem, und selbst wenn sie in der Absicht, Planeten und Demokratie zu retten, kundgetan werden, führen sie genau zum Gegenteil. Humanismus ist vom Liberalen nicht zu trennen. Die Feinde

Humanistische Bildung
bedeutet, sich Wissen an und
für sich anzueignen, um sich in
dieser Welt zurechtzufinden.

der Freiheit geben sich von jeher gerne als Befreier der Menschheit aus.

Man erkennt sie an ihrer Zerstörungswut. Komplexität, die Ressource der Vielfalt, soll reduziert, vernichtet, zerschlagen werden. In der Wissensgesellschaft kommt es aber darauf an, sie zu erschließen. Das ist der neue Gestaltungszusammenhang des 21. Jahrhunderts. Das Viele darf uns nicht zu viel sein. Kontextkompetenz entsteht genau dort, wo wir uns dem eher Unbekannten zuwenden, nicht dem Vertrauten. Dort, wo man lernen kann. Und nicht bestätigt wird. Der Zeitgeist will heute fast überall sitzen bleiben. Er sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr.

Klare Verhältnisse

Wer Netzwerk sagt, muss auch Kooperation sagen, aber nicht in jenem von vornherein schon defensiven Ton, der eigene, persönliche Interessen gleich als unlauter diskreditiert.

Es geht darum, dass wir unsere Interessen und Standpunkte deutlich machen. Uns bemühen, verstanden zu werden. Es geht nicht um Überzeugungen, jenes berüchtigte persuasive Kommunizieren, welches anderen bloß die eigene Wahrheit und Perspektive einzutrichtern versucht. Und erst recht nicht um glattgebügelte, formale, politisch korrekte Kommunikation, die nur an der Oberfläche Gräben zuschüttet, während sich unter der Erde

gewaltige Blasen bilden, die irgendwann das Gebilde der selbstgerechten Weltsicht, die man anderen aufzwingen will, zusammenbrechen lassen.

Es geht um Klartext, also möglichst transparente, nachvollziehbare Sprache. Wir sollten so reden, dass wir verstanden werden. Zu einer offenen Gesellschaft gehört ein offenes Wort.

Derlei braucht ein gutes Selbstbewusstsein und das Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten und die anderer. Diese Kräfte sorgen für die Synthese, ein Wort, das in seinem griechischen Ursprung so viel bedeutet wie Verknüpfung. Nur eben, dass der Knoten, der dabei entsteht, leicht lösbar ist, nicht einheitlich, auf Dauer geflochten wurde.

Verknüpfungen, das sind die Knoten der Netzwerke, der Organisationsform einer Welt, in der bereits das Prinzip der positiven Abweichung gilt, das Dauerhafte als Illusion erkannt ist und Entwicklung nicht als Störfaktor gesehen wird. Das ist keine Mode. Kontextkompetenz ist eine Grundanforderung an Wissensarbeiter. Nicht erst seit heute.

Peter Drucker hat die Aufgabe so formuliert: *»Um Wissen produktiv zu machen, müssen wir lernen, sowohl den Wald als auch den einzelnen Baum zu sehen. Wir müssen lernen, Zusammenhänge herzustellen.«*⁵

Wir – das bedeutet: jeder Einzelne. Und herstellen – das ist tatsächlich im Sinne von Machen gemeint. *Wer also von »Netzwerken« redet, sollte auch nach deren Charakter denken: offen, flexibel, überraschungsfähig und lernend.*

Wer Zusammenhänge herstellt, erschließt, anbietet, verbreitet und teilt, ist ein Wissensarbeiter.

Wir sollten nicht so tun, als sei all das einfach oder gar schon Realität.

Die digitale Welt hat die schlechten Angewohnheiten von früher übernommen und sogar vielfach perfektioniert, sie ist drauf und dran, die neue Vereinheitlichung mit Hochgeschwindigkeit zu betreiben.

Das Ergebnis ist eine Gleichschaltung von Ansichten und Einstellungen, von Geschmack und Vorzug, den man Globalismus nennt – und den man nicht mit der mit Freihandel und Entwicklung verbundenen Globalisierung verwechseln darf. Globalismus ist sozusagen die Umsetzung des westlichen Codes der Einheit auf allen Ebenen unseres Lebens. Dieser Globalismus ist weniger an Äußerlichkeiten als an Verhaltensmuster gekoppelt. Er besteht darin, nach einer Wahrheit zu suchen, einer Antwort. Einem Zusammenhang. Doch Kontextkompetenz in einer Welt, die Komplexität und Vielfalt erschließt, ist mehr als ein Mittel zum einfacheren Konsumieren von immer mehr. Sie führt von dem, was wir tun sollen, zu dem, was wir tun wollen.

Zusammenhänge sind keine Konsumartikel.

Fachidioten und Förster

Ein Fachidiot ist ein Gefangener seiner Disziplin, er kann *aus seiner Haut nicht heraus*.

Ein Wissensarbeiter ist hingegen ein Förster der Wissensgesellschaft, ein Spezialist und ein Erklärer zugleich, gleichsam unverwechselbar und doch zugänglich.

Dies erschließt sich über eine neue humanistische Welt-sicht, die den Vorbildern der Geschichte folgt und sie vorurteilsfrei in die neue Zeit überträgt. Kontextkompetenz ist sowohl ihre Voraussetzung als auch ihr Resultat.

Humanistische Bildung sollte den Menschen dazu befähigen, seine wahre Bestimmung zu erkennen. Ersetzt man den Begriff der »wahren Bestimmung« durch *Selbstbestimmung*, dann können wir bereits den Zusammenhang zwischen dem alten Ziel aller Emanzipation und Aufklärung und dem einer wahren Wissensgesellschaft erkennen. Denn, so vergessen wir es nicht, die Aufklärung hatte ursprünglich keinen anderen Zweck, als den »Mut zum eigenen Denken«⁶ anzuregen, zur Aktivierung der Person gegen das Gefühl der Ohnmacht.

Selbstverwirklichung, wie der Psychologe Abraham Maslow die höchste Entwicklungsstufe der Menschheit in den frühen 1940er Jahren nannte, geht einen Schritt weiter. Sie fordert die selbstbewusste Person auf, nun auch selbstbestimmt zu sein, also zu tun, was sie nach reiflicher Überlegung für richtig hält.

Es ist, was der New Work Pionier Frithjof Bergmann

in seiner berühmten Phrase formulierte, was man »wirklich, wirklich will«.7 Menschen, die in einer grenzenlosen Konsumgesellschaft aufgewachsen sind, mögen sich nicht immer darüber im Klaren sein, dass diese verlockende, so wichtige, so richtige Formel auch und vor allem bedeutet: harte Arbeit. Zusammenhänge erschließen sich als Ergebnis von mehr als einem Zweifel und vielen Versuchen, Irrtümern und Experimenten, bevor wir, mit Glück, den Wald und die Bäume sehen können.