

Wissen, Haltungen, Medien und die Konfrontation mit Komplexität

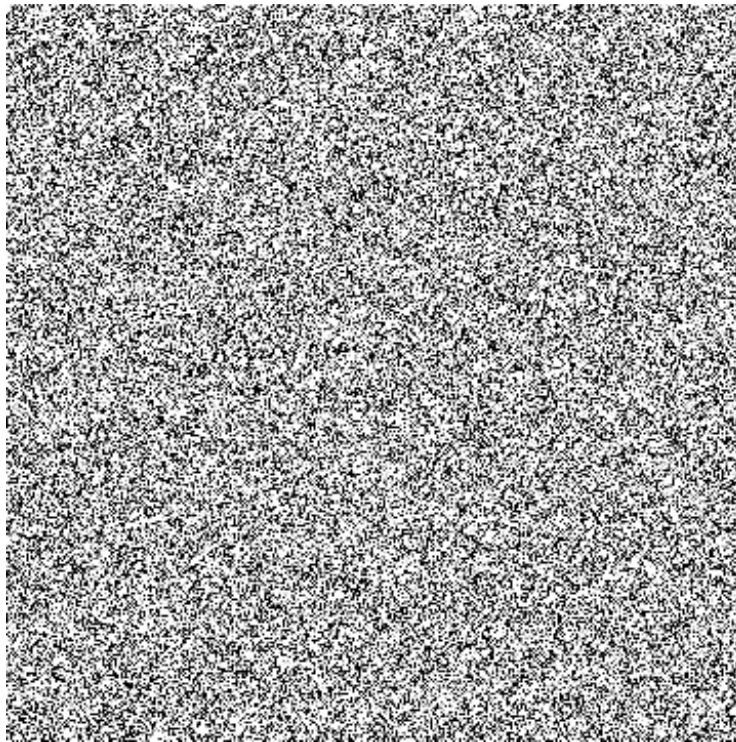


Abbildung 1: Image Whitson/Galinsky¹

Welche Muster erkennen Sie?

Heuristiken

Wir filtern und blenden Informationen aus, entwerfen mit denen, die wir aufnehmen, Erklärungsmuster, „Heuristiken“, um so für uns Ordnung und Struktur zu schaffen. Mit Heuristiken konstruieren wir unser Verständnis von dem, was um uns und mit uns geschieht. Sie sollen uns erklären, was Ursache und was Wirkung ist. Solange wir mit diesen Annahmen in unserem Alltag einigermaßen zurechtkommen, uns unsere Denkmuster also angemessene Faustregeln für Einordnungen und Verhalten geben, halten wir sie für adäquate Abbildungen der Wirklichkeit. Sie erscheinen uns als wahr. Sie bilden unsere Überzeugungen.

Allerdings legen wir uns mit unseren Konstruktionen von Interpretations- und Handlungsmustern leicht rein. Das geschieht besonders, wenn uns Vorgänge ungewohnt und unkontrollierbar erscheinen. Wenn wir das Gefühl bekommen, nicht mehr kontrollieren zu können, was um uns und mit uns geschieht, werden wir unsicher. Unsicherheit macht uns zu schaffen. Sie wühlt uns innerlich auf. Wie wollen sie schnell loswerden. Unsere Gefühle und die damit verbundenen Bedürfnisse

¹ Whitson, J.A./Galinsky, A.D. (2008): Lacking Control Increases Illusory Pattern Perception. Science Vol. 322, S. 115–117

steuern unsere Wahrnehmung so, dass wir Zusammenhänge und Muster sehen, die objektiv nicht existieren.²

So wie die Versuchspersonen in Whitsons und Galinskys Studien, die behaupten, in einer willkürlichen Ansammlung von schwarzen Punkten bedeutungsvolle Bilder zu erkennen; aus diffusen Geräuschen meinten sie Botschaften herauszuhören. Sie gewichteten schlechte Nachrichten über ein Unternehmen als weniger gravierend, wenn sie gleichzeitig viele positive Meldungen erhielten, auch wenn das Verhältnis von guten zu schlechten Nachrichten dabei gleich blieb. Unternehmen, die den Wirkungsmechanismus kennen, können ihn zur Manipulation ausnutzen und Informationen, die für sie ungünstig sind, mit vielfältiger PR kontern und so den Gesamteindruck, der entsteht, beschönigen.

Sobald wir für uns Deutungsmuster geschaffen haben, wächst das Gefühl, wieder Herr der Lage zu sein, zu wissen, was zu tun ist. Die Muster erscheinen uns als durchdacht und vernünftig. Sie bestimmen, wie wir die Welt sehen und wie wir uns in ihr verhalten – auch wenn unsere Erklärungen tatsächlich völlig irrational sind. Die Konstrukte in unserem Kopf, die wir für Wahrheit halten, blocken besseres Wissen ab.

So machen wir es uns schwer das „Big Picture“ zu erkennen, Zusammenhänge, Ursachen für Wirkungen in einer zunehmend komplexen Welt zu verstehen. Immer mehr „Phänomene“ entfalten globale Wucht: Die Finanzkrise, die Erderwärmung, der Terrorismus. National-Staaten und Regierungen, ebenso wie Wirtschafts-Unternehmen verlieren Kontrolle und Souveränität. Wir leben „längst in einer Weltgemeinschaft“, argumentierte schon der Soziologe Ulrich Beck. Nicht einmal in dem entlegensten Dorf zählt nur noch die Dorfgemeinschaft.³

Was ist Wissen wert?

Wissen ist Macht, heißt es. Aber wir wissen immer weniger, welches Wissen zählt. Was uns heute als solides Wissen erscheinen mag, kann morgen schon durch völlig neues Wissen entwertet werden. Die Welt ändert sich schneller, als wir unser Wissen erweitern können. Wissen kann uns Macht allenfalls gewähren, wenn wir heute wissen, welches Wissen wir brauchen, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Aber die Zukunft können wir nicht voraussehen. Bei der zunehmenden Fülle des Wissens, wissen Wissensexperten immer mehr von immer weniger. Macht braucht Expertisen, aber Machthaber sind keine Experten für alles, was in ihren Machtbereich fällt. Sie empfinden sich selbst eher als Generalisten. Im besten Fall wissen sie immer weniger von immer mehr. Wie sollen sie da den Überblick behalten und wie Entscheidungskompetenz?

Francis Bacon, von dem der Satz stammt, dass Wissen Macht sei, erkannte das allgemein menschliche Bedürfnis, komplexe Ursachen auf einfache Zusammenhänge zu reduzieren und sich dabei leiten zu lassen von beschränkter Wahrnehmung, Verdrehung von Information, falscher Zuordnung und bornierten Erfahrungen. Jeder, klagte er, lebe in seiner eigenen (Denk-)Höhle,

² Whitson, J.A./Galinsky, A.D. (2008): Lacking Control Increases Illusionary Pattern Perception. Science Vol. 322, S. 115–117

³ Beck, U. (1997): Was ist Globalisierung. Frankfurt

beeinflusst durch die eigene Natur – heute würden wir sagen „durch die Gene“, durch die persönliche Ausbildung und den Austausch mit anderen, durch Bücher, die wir gelesen haben oder durch Menschen, die wir als Autoritätspersonen bewundern. Deshalb ist „der menschliche Geist so unterschiedlich und schwankend, so voller Störungen, so sehr regiert vom Zufall“.⁴ Oft ist doch, was wir für Wissen halten, bloßer (Irr-)Glaube.

Eine sich ständig verändernde Welt verlangt von uns, wahrzunehmen und zu verstehen, was sich ändert. Wissen, wie wir wissen, ist nichts, was wir einmal erwerben und dann als beständig zuverlässiges Gut nur noch verwalten müssten. Wissen erneuert und erweitert sich mit zunehmender Geschwindigkeit. Wir müssen bereit sein, fortlaufend neues Wissen zu erwerben und obsoletes über Bord zu werfen. Als Gedanke ist das Binsenweisheit. In der Lebenspraxis ist es eine enorme Anstrengung.

Der Einzelne, diagnostiziert der Philosoph Peter Sloterdijk, muss sich mit seinem Können in einem Kompetenzuniversum zurechtfinden, stets bereit sein, sein Können zu vergrößern und „sich selber als relativer Souverän in *seiner* [Hervorhebung MS] Wirkungssphäre verstehen. Eben dadurch gerät der Einzelne in eine Falle, aus der es kein Entrinnen gibt ... Die Falle klafft unweigerlich dadurch, dass das leistungsstolze Subjekt des Kompetenzsteigerungszeitalters im Gesamtwirbel der Kompetenzspirale nur eine immer kleinere, immer weiter relativierte und spezialisierte Position einnehmen kann. Der moderne Könnler kann immer weniger immer besser.“⁵ Was einerseits gerechter Grund seines existentiellen Stolzes ist, werde unausweichlich zur persönlichen Demütigung. Die Gesamtkompetenz der Welt, so Sloterdijk, wächst exponentiell im Verhältnis zu den Lernfortschritten des einzelnen Könnlers. „Je mehr Kompetenz der Einzelne erwirbt, umso gewisser ist er Mitspieler in einem Gesamtspiel, in dem sein Kompetenzradius – so groß er sein mag – nichtig erscheinen muss“.⁶ Dies ist das Paradox der zugleich steigenden und sinkenden Individualkompetenz. Damit wird das traditionelle Ideal des Individualismus unbrauchbar. Zunehmend diverses Einzelwissen kann sich aus sich heraus nicht zur Wissensmacht entwickeln. Der Einzelne kann allenfalls durch intelligente Verknüpfung mit anderem Wissen dazu beitragen, dass ein Wissen entsteht, das umfassend, also komplex genug ist, dass es Kenntnisse zur Verfügung stellt, die dazu ermächtigen, die Aufgaben der globalisierten Welt zu bewältigen. Es geht nicht mehr darum, wer am meisten weiß, sondern wie erforderliches Wissen zusammengetragen wird. Das verlangt Organisation und Führung.

Die Wissensfalle bleibt uns stets aufgestellt. Wir müssen uns eingestehen, dass es letzte Gewissheiten nicht gibt. Uns kann das Erfahrungswissen beruhigen, dass wir meist Entscheidungen treffen, die nicht nur richtig und gut, aber auch nicht nur falsch und schlecht sind. Katastrophenangst entsteht aus dem unerfüllbaren Anspruch, das Richtige zu tun und das Falsche zu vermeiden. Wir brauchen emotionale Stärke, um neugierig bleiben zu können, uns immer wieder dem Unbekannten zu nähern, uns nicht abschrecken zu lassen und uns einzumauern in den Höhlen unserer verfestigten Heuristiken. Wir müssen immer wieder neu denken, Wissen erwerben, das uns bisher nicht angeboten wurde, Uneindeutigkeiten aushalten, die wir (zumindest) nicht sogleich verstehen und für die wir deshalb kein adäquates Verhaltensrepertoire besitzen. Wir müssen uns selbst andauernd

⁴ Ebd.

⁵ Sloterdijk, P. (2005): Das Zeug zur Macht, Vortrag auf der Konferenz Communication next, Karlsruhe.

<http://www.communicationnext.de/peter.htm>

⁶ Ebd.

verändern, um den Veränderungen um uns herum gewachsen zu sein, ja sie selbst voranzutreiben statt in Entwicklungen unterzugehen, die wir nicht (mehr) kontrollieren können.

Helfen uns die Medien dabei? Kaum. Wir müssen deshalb zunächst unsere Haltung überdenken – und vermutlich ändern. Gegen Gewohnheiten, die uns bequemlich und auch borniert machen. Wir müssen selbst unsere Neugier nähren, Unvorhersehbarkeit aushalten und akzeptieren, dass es schwarze Schwäne gibt, wie uns Nassim Nicholas Taleb erklärt.⁷

Wir müssen uns anders aufeinander beziehen und miteinander umgehen.

Wo die Bewältigung von Aufgaben von neuem und komplexem Wissen abhängt, argumentiert der Managementprofessor Charles Heckscher von Rutgers University, erwachsen Wissensmacht und produktive Fähigkeiten aus einer qualitativ neuen Zusammenarbeit.⁸ Bisher nämlich geschieht Zusammenarbeit in zu stark beschränkten Gruppen und auf bürokratisch-blockierende Weise. Bürokratische Apparate – in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft – sind Systeme mit festen hierarchischen Strukturen, die nicht auf den Kopf gestellt werden dürfen. In ihnen ist festgeschrieben, wer welche Funktion zu erfüllen hat, wofür er/sie zuständig ist und wofür nicht. Kompetenz ist territorial eng abgesteckt. Jeder kümmert sich um sein Gebiet und um sonst nichts. Persönlich wichtig ist nur das eigene Fortkommen. Wie die Aktivitäten der Einzelnen zusammen passen sollen, geht nach bürokratischem Selbstverständnis nur die Führungskräfte ganz oben an. Jeder Einzelne bekommt seinen Platz im Machtgefüge zugeteilt, die Stufe, auf der er rangiert, den Status, den er reklamieren darf, welche Weisungen gegeben und welche entgegengenommen werden müssen.

Um neue, komplexe Herausforderungen zu bewältigen, müssen wir bisher nicht erkannte Zusammenhänge begreifen. Wir können keine Sofortlösungen parat haben. Zu einem gewissen Maße wissen wir, was wir noch nicht verstehen, doch darüber hinaus gibt es Faktoren, die beeinflussen, was geschieht, Faktoren, die wir verstehen müssen zur Lösung von Problemen, doch wir wissen gar nicht, dass es sie überhaupt gibt. Sie sind sozusagen das unbekannte Unbekannte – im Unterschied zu dem bekannten Unbekannten. Wir müssen stets damit rechnen, mit Problemen konfrontiert zu werden, die für uns völlig unerwartet auftreten. Also wissen wir, wenn wir uns an eine neue Aufgabe heranmachen, nicht von vorneherein, welche Expertise wir im Laufe der Zeit noch brauchen werden. Deshalb können wir nicht davon ausgehen, dass wir neue, komplexe Aufgaben mit festen Teams, in festen Strukturen und fixen Prozessen lösen können.

Was Führung können muss

Managern und Politikern gelingt es immer weniger, mit ihren Konzepten von Macht die Aufgaben und Probleme zu lösen, mit denen sie konfrontiert sind. Da wir uns in Zeiten, die unübersichtlich und schwierig sind, von ihnen Orientierung und Führung erwarten, müssen sie uns zunehmend enttäuschen. Sie gerieren sich wie Macher, aber wissen oft nicht, was sie machen sollen. Sie wissen nicht, was sie mit ihrem Handeln letztlich bewirken. Sie täuschen vor, verlässliche Prognosen

⁷ Taleb, N.N. (2007): The Black Swan – The Impact of the Highly Improbable. New York

⁸ Heckscher, C. (2007): The collaborative enterprise – managing speed and complexity in knowledge-based businesses. New Haven/London

abgeben zu können. Doch die Ergebnisse ihres Machens entlarven ihr Selbstbewusstsein als triste Illusion. Statt sich und anderen einzureden, sie hätten alles im Griff, müssten sie akzeptieren und aushalten, dass die Welt zu komplex geworden ist, um in machtbesessenen Führungscliquen zu erkennen, wie Turbulenzen zu bewältigen sind. Sie müssen den Anspruch aufgeben, alles entscheiden zu können und vielmehr kollektive Vernunft organisieren – als Kommunikatoren und Moderatoren, die Macht überantworten, wenn es ihr Mangel an Kompetenz verlangt.

Kompliziert ist nicht komplex. Kompliziert war das Leben schon immer. Jetzt wird es zunehmend komplexer und das heißt: unüberschaubar. Wir können – im Großen und Ganzen – nicht vorhersehen, was auf uns zukommt. So haben wir nur begrenzte Vorstellungen, wie welche Faktoren die globale Wirtschaft – und uns selbst mittendrin – bestimmen. Wir überblicken nicht, wie verschiedene Handlungen und Effekte sich wechselseitig beeinflussen und was das für uns, für unsere Familie, unser Unternehmen, unser Land bedeutet. Die Politik, wir sehen es deutlich an ihren dauernden Fehleinschätzungen in der globalen Finanz- und in der Euro-Krise, stößt an die Grenzen ihrer Macht und das spürt jeder einzelne Politiker und jeder Bürger.

Für jeden von uns wird es schwerer, seine Zukunft zu planen. Wir werden von Entwicklungen überrascht, von denen wir nie gedacht hätten, dass es sie geben könnte. Eltern können ihren Kindern nicht mehr sagen, was sie lernen sollen, um erfolgreich Karriere zu machen und ihren Weg zu gehen. Das Versorgungssystem des Sozialstaates droht aus den Fugen zu brechen. Für dramatisch anwachsende Gesundheitsprobleme – Diabetes, Alzheimer, Burnout – gibt es keine überzeugenden Lösungen. Die Zeitspanne, über die akut gefeierte Unternehmen erfolgreich bleiben, nimmt immer mehr ab und Führungskräfte verschleißeln sich schneller. Topmanager halten sich immer kürzer auf ihren Posten. Marktforscher erweisen sich als unfähig Konsumentenbedürfnisse vorauszusagen und Unternehmen fundiert zu beraten. Firmen scheitern in Versuch und Irrtum. Nie gingen so viele Gründungen schief.

Die amerikanischen Forscher Gökçe Sargut und Rita Gunter bringen auf den Punkt, was sich für uns verändert hat: „Es ist schwerer zu begreifen, was geschieht, weil der Grad der Komplexität unsere kognitiven Fähigkeiten übersteigt. Es ist schwer, Prognosen abzugeben, weil in komplexen Systemen vergangene Geschehnisse nichts über zukünftige Entwicklungen sagen. In komplexen Systemen ist die Ausnahme oft bedeutender als der Durchschnitt.“⁹

Komplexität setzt jeden Einzelnen schachmatt. Kollektiver Sachverstand ist gefragt, um halbwegs Orientierung zu finden. Die Wirklichkeit, in der wir leben, setzt alle (noch) vorherrschenden Konzepte von Macht außer Kraft. Weder können Parteien oder Unternehmensvorstände, noch CEOs, Minister, Premiers, Notenbank- oder Staatschefs reklamieren zu wissen, wo es lang geht, was die große Linie sein soll. Der Anspruch wird absurd, sie könnten in ihren Funktionen und Ämtern selbstherrlich Letztentscheidungen treffen, nach unten durchstellen und erwarten, dass sie so umgesetzt werden, wie sie es sich vorstellen. Sie mögen weiterhin so tun, als seien sie die starken Macher und großen Entscheider und umfassende Kompetenzen vortäuschen, die sie nicht haben. Doch sie können – jeder für sich – Komplexität nicht fassen und nicht im wahren Ausmaß die Konsequenzen ihrer Handlungen und Anweisungen überblicken, ebenso wenig wie die Konsequenzen, die das Handeln anderer auslöst.

⁹ Sargut, G./Gunter, R. (2011): Learning to Live with Complexity. Harvard Business Review. 89/9

Wissensvielfalt, Perspektivwechsel, die Bereitschaft, Pläne allenfalls als Hypothesen zu betrachten, die verworfen werden können, verschiedenartige Zugänge zu Problemen, Flexibilität im Denken, Aufmerksamkeit für Abweichungen von der Norm, Abschied von heuristischer Selbstgewissheit, Neugier, Offenheit, Entwicklung von Szenarien und Lösungsvarianten, unbefangene „Was-wäre-wenn“-Fragen – all das gehört dazu, um an Komplexität nicht von vorneherein zu scheitern. All das steht hinter dem Begriff „Diversität“. Es geht nicht um einen Kessel Buntes. Es handelt sich nicht um eine neue Managementmode. Diversität ist ein Konzept für die Konfrontation mit Komplexität.

Komplexität erfordert Diskurs. Die Organisation von Diskursen ist eine Führungsaufgabe. Diskurse entstehen nicht von selbst. Führung setzt die Agenda. Sie beschreibt, welche Aufgaben zu lösen sind und welche Experten dafür gewonnen werden müssen. Damit unterschiedliche Expertisen zur Geltung kommen, müssen Führungskräfte Kontexte und Kulturen schaffen, in denen Kommunikation stattfindet, die zu Verständigung führt.

Bilden Medien, um Komplexität zu bewältigen?

Über welche Medien wollen wir sprechen? Das Fernsehen, über Print oder Funk. Oder über das Internet.

„Das Fernsehen verlangt die Dramatisierung“, stellte schon Pierre Bourdieu fest.¹⁰ Es betont Konflikte und schert sich nicht um Lösungen, resignierte bereits Peter Winterhoff-Spurk.¹¹ Analyse gilt als langweilig und sowieso als zu kompliziert. Das Fernsehen präsentiert uns in seinen Nachrichtensendungen zusammenhanglose Tragödien, die sich scheinbar nicht von Naturkatastrophen unterscheiden. So wird die Welt unbegreiflich.

In einer mit Bildern übersättigten Welt stumpfen wir ab. „Die Bilderflut sorgt dafür dass die Aufmerksamkeit locker, beweglich und gegenüber den Inhalten relativ gleichgültig bleibt“, notierte Susan Sonntag.¹²

Als sound-bite-Geber verlangt das Fernsehen Schnell-Denker, „die wie ein gewisser Westernheld, schneller schießen als ihr Schatten“. Das geht nur, weil sie in Gemeinplätzen denken.¹³

Der Anspruch auf Hintergrundberichterstattung ist weitgehend aufgegeben. Sie kann in den etablierten Formaten auch gar nicht stattfinden. Das Fernsehen verweist zunehmend auf eigene Webpages, auf denen Hintergrund zu finden sein soll.

Expertengespräche, Dialoge, Reflektionen sind selten. Stattdessen gibt es immer mehr Talk-Shows. Dort geht es aber nicht um Debatte, sondern um Streit. Streit soll unterhalten, nicht bilden. Talk-Shows sind die Foren der Selbst-Inszenierer. Laute Schnell-Redner sind gefragt, nicht leise Nachdenker.

In den Zeitungen lesen wir fast überall dieselben Aufmacher. Der Journalismus ist nicht so variantenreich wie er sich gibt. Kolportiert werden oftmals Klischees. Und da Journalisten oft nicht

¹⁰ Bourdieu, P. (1998): Über das Fernsehen. Frankfurt, S. 25

¹¹ Winterhoff-Spurk, P. (2004): Kalte Herzen – Wie das Fernsehen unseren Charakter formt. Stuttgart

¹² Sonntag, S. (2003): Das Leiden anderer betrachten. München, S. 123

¹³ Bourdieu, ebd. S. 39

verstehen, was in der Welt passiert, schreiben sie ihre Erklärungen gerne voneinander ab. So schaffen sie den Eindruck, dass es nicht so falsch sein kann, was sie behaupten, da es in den Konkurrenzblätter schließlich ganz ähnlich steht. Interessant ist für Journalisten alles, was sie zur Sensation hypen können. Das geht besonders gut, wenn sich Geschichten personalisieren lassen. Damit wird sogleich auf die Erklärung von Strukturen verzichtet.

Seien wir nicht zu harsch. In Journalen – immerhin – finden wir mehr Hintergrund, Analyse, Debatte. Freilich nicht im Boulevard. Damit sie stattfindet, muss sie organisiert werden. Das ist aufwendig und kostet Geld. Zeitungen, die ohne verlegerische Ambition betrieben und nur als cash cow gesehen werden, geben den Anspruch zu bilden und aufzuklären auf. Dafür sehe ich besonders in Österreich viele Beispiele.

Für Kinder und Jugendliche gibt es so gut wie kein bildendes Print-Medium. Eine rühmliche Ausnahme ist die Kinderzeitung der Kleinen Zeitung, die nun von der Presse kopiert wird und die Süddeutsche Zeitung, die eine Kinderzeitung in größeren Abständen macht. Kinder informieren sich, falls sie sich informieren, aus dem Internet. So haben sich viele in der Kampagne Kony 2012 engagiert. Kony 2012 wurde zwischen seinem Erscheinungsdatum am 5. März 2012 und dem 30. März 2012, 86 Millionen Mal auf „Youtube“ und 16,6 Millionen Mal auf „Vimeo“ angesehen.¹⁴

Das Internet jedoch ist tückisch. Zu jeder Erklärung finden wir zahlreiche Widersprüche, teils gut begründet, teils bar jeder Vernunft. Der auf Internetfragen spezialisierte Philosoph David Weinberger meint schon: „Wir können der Tatsache nicht entkommen, dass die Welt zu groß ist, um sie zu verstehen.“¹⁵

Um nicht im Treibsand der Informationen verloren zu gehen, müssen wir unsere Informationssammlung begrenzen, mit ihr aufhören, wenn wir ein gutes Gefühl gewonnen haben, dass wir mit dem, was wir wissen, zweckmäßig handeln können. Wir werden nie, wie uns das Denkmodell „rational choice“ empfiehlt, alle möglichen Entwicklungsvarianten vorausdenken und in ihren letzten Konsequenzen abschätzen können. Wir müssen uns in unserem Denken einbremsen. Wir handeln nicht irrational, wenn wir mit unseren letztendlichen Entscheidungen einer Intuition folgen, die auf erworbenem Wissen und vielfacher Reflektion basiert. So wollen wir auch den Psychologen Gerd Gigerenzer verstehen, wenn er zu „Bauchentscheidungen“ rät, die sich, wie er erklärt, durch „ihre tiefere Intelligenz“ auszeichnen.¹⁶

Bildungsbedürfnisse verschaffen sich zunehmend Geltung im Internet. Zum Beispiel in Form von „Ted Conferences“¹⁷. Eine non-profit Veranstaltung. „Die Zukunft ist ein Drehbuch, das wir alle gemeinsam schreiben“, orakelt ihr Inspirator Chris Andersen. So entstehen Foren, die nach Ideen und Wissen suchen, um Probleme zu bewältigen, die nicht gelöst sind und für die es nach traditionellen Denkrastern keine Lösungen gibt. Organisationen wie IdeaConnection bilden Netzwerke hoch

¹⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/Kony_2012

¹⁵ Weinberger, David (2011): Too Big to Know: Rethinking Knowledge Now That the Facts Aren't the Facts, Experts Are Everywhere and the Smartest Person in the Room is the Room. New York. Kindle Edition. Location 369

¹⁶ Gigerenzer, G. (2007): Bauchentscheidungen – Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, München. S. 58

¹⁷ www.ted.com ideas worth spreading

ausgebildeter, kreativer Experten aus unterschiedlichsten Bereichen. Damit wird der Zugang zu Problemlösungen grundlegend erweitert, um mehr Ideen zu sammeln, Forschung und Entwicklung voranzutreiben, bereits bestehende Technologien vielfältiger und auf neue Weise zu nutzen.¹⁸

Die Wirtschaft kapiert es schneller als die Politik – und die Medien, die sich konservativ an traditionellen Einrichtungen orientieren, die sie für mächtig halten. Innovativ sind vor allem Unternehmen, die es verstehen, kollektives Wissen reifen zu lassen. Das gelingt ihnen zum Beispiel mit „Jam Sessions“, an denen sich Mitarbeiter aus allen Bereichen und auf allen Ebenen der Hierarchie beteiligen, strategische Herausforderungen diskutieren und dafür gemeinsam nach Lösungen suchen. Aufgeschlossene Start-up-Companies kreieren „Jellis“. Sie funktionieren ähnlich wie „Jams“, beziehen jedoch in die Debatte gleich mehrere Firmen mit ein. Dazu bemerkt David Weinberger: „Wenn das Expertennetzwerk optimal funktioniert, ist die smarteste Person im Raum der Raum selbst.“¹⁹ Geschaffen wird so ein neuer Wettbewerb der Ideen. Ideen müssen überzeugen. Von wem sie stammen, ist unwichtig. Posten und Titel verschaffen nicht mehr Gehör oder Glaubwürdigkeit. Expertise ist nicht länger der Besitz von Einzelnen, sondern wird auf das Netzwerk übertragen.

Die traditionellen Medien müssten sich neu erfinden und ein Publikum bedienen, das nach Orientierung sucht und verstehen möchte – und nicht nur unterhalten werden will. Der „economist“ ist dafür ein gutes Beispiel. Medien müssen der Etablierung und Stärkung solcher Netzwerke dienen, damit wir besser verstehen, was auf uns zu kommt, wir Wissen (in bisher ungeahnter Weise) kombinieren, um Profil weniger. „Die Zeit“ hat ein Ressort für Investigation eingerichtet. Das ist ein gutes Zeichen. In Österreich leiden viele Redaktionen an chronischer Unterbesetzung und knappen finanziellen Ressourcen. Aufklärung kostet Zeit, also auch Geld. Dabei müssten Medien dazu beitragen, dass wir Lösungen für Probleme finden, die wir noch gar nicht richtig begreifen.

Michael Schmitz

Psychologe, Management-Coach, Professor an der Lauder Business School. Studierte in Chicago, Harvard und Wien. Er arbeitete viele Jahre als Journalist, war u.a. Chefreporter des ZDF, berichtete als Korrespondent über den Fall der Berliner Mauer, aus den USA, Osteuropa und über die Kriege im früheren Jugoslawien. Er ist Partner der Krisenberatungs-Agentur preventk.

m.schmitz@preventk.com

www.preventk.com

¹⁸ <http://www.ideaconnection.com/what-we-do.html>

¹⁹ Weinberger, ebd. Location 1175