

Das Evidenz-Dilemma

Wie uns Benchmarks unsicher oder sogar „dümmer“ machen

Auch wenn es wie Eigenlob klingt, ich darf einmal von mir erzählen: Zeit meines Berufslebens als Berater und Journalist habe ich Menschen verblüfft, nach extrem kurzer Zeit – nicht selten in wenigen Minuten – präzise Analysen einer Person oder eines Unternehmens gegeben zu haben. Urteile, das war für viele das Unverständliche, „auf den Punkt genau“ waren und nur geringe Fehler enthielten. Bin ich ein Hellseher, schlauer als andere? Ganz und gar nicht, beides. Ich hatte nur das Glück, in jungen Jahren Lehrmeister gehabt zu haben, die ihrer Erfahrung und Intuition folgten, indem sie diese evolutionär weiterentwickelten. Konkret: mit bewussten „Mutationen“, „Streuungen“, permanentem „Versuch und Irrtum“, „Lernen aus Fehlern“, „Selbstjustierung durch Beobachten und kontrolliertes Anwenden“. Daraus ergibt sich im Laufe des Berufslebens eine Managementstrategie, die heute verpönt ist, obwohl sie schon immer erfolgreich war. Zentrales Wort: Vertrauen.

Reden wir nichts schön und nicht drumherum: Heute ist Vertrauen in Partner (egal, ob in Freundschaft und Ehe, in Beruf und Zweckgemeinschaft, in Politik und Gesellschaft) auf einem ziemlich niedrigen Niveau angelangt. Es ist selten geworden.

Wie im Gefängnis: ständig überwacht

Was sich, unter anderem, in einem winzigen, aber verräterischen Detail spiegelt: Management- und Motivationstrainer haben Erfolg und Zulauf, wenn sie Kurse anbieten, die Crews und Teams darin trainieren, einander zu vertrauen. Typisch: an Kletterwänden oder bei ähnlichen sportlichen Übungen. Worauf die so „Geschulten“ meist in noch tiefere Skepsis verfallen: Aha, sie wissen jetzt genau, dass sie Vertrauen in andere und deren Vertrauen in sie selbst keineswegs voraussetzen können. Und so werden sie, Tag für Tag, Erlebnis für Erlebnis, misstrauischer, vorsichtiger, abwartender, zurückhaltender, unsicherer, unauffälliger.

Denn dieses mangelnde Vertrauen erleben sie zu jeder Minute in Beruf und Business konkret und beinhart. In jedem Meeting, für jede berufliche Aufgabe, in allen Firmen, für jegliche Gelegenheiten wimmelt es vor Checklisten, Benchmarks, Budgets, Statistiken, Reports, Zielvereinbarungen, Kontroll-Instanzen. Wie pervers-krank die Hirne inzwischen sind, zeigt dieses Detail: Da ist ein hochrangiger Verantwortlicher nicht mehr „Leiter der/die/des ...“, nein, sie oder er „berichten an den soundso-Vorstand oder -Vorsitzenden“. Berichten an!!! – als wäre der durchaus mit Hunderttausenden entlohnte Manager ein im Erziehungsheim gelandeter Schwer-Erziehbarer. Vielleicht ist er/sie es ja auch; denn kaum fühlen sich Manager sicher, neigen sie – wie jedes Jahr in viel zu vielen Fällen publik wird – zu Selbstbedienung und Korruption, Verantwortungslosigkeit und Überheblichkeit respektive Realitätsverlust. Auch hier: sie haben, in sie hat man das Vertrauen verloren.

Perversion als Norm

Die Folgen dieses permanenten Kontroll-Wahns und Überwachungs-Mentalität sind inzwischen ziemlich katastrophal: Selbstbewusste Persönlichkeiten, mutige Vordenker und authentische „Lenker“ (Vor-Bilder), die sprichwörtlichen Kapitäne, die in rauher See die Nerven behalten, sind äußerst selten geworden. Die Normalmanager, unterschiedslos in jeder Position,

Alter, Funktion, Firma oder Land, bewegen sich auf der Stufe von Erbsenzählern: Sie wachen frühmorgens mit dem Gedanken ans Budget auf und haben abends immer noch nicht ihre Benchmark-Ziele erreicht. Was sie, durch die Bank, neurotisch macht (es geht gar nicht anders, als dabei „durchzudrehen“).

Nicht nur in der Menschenführung, der Motivation im beruflichen Bereich ist „gesunder Menschenverstand“ und „emotionale Menschenkenntnis“ längst einem orgiastischen Personalbeurteilungs-Wahnsinn gewichen. Wer sich Vorlesungs-Unterlagen oder Seminarangebote zu diesem Thema im Internet anschaut, stößt auf ein monströses Gruselkabinett, gegen die Schilderungen über den Horror des himmlischen Jüngsten Gerichts sich wie die Beschreibungen eines amüsanten Unterhaltungs- und Spaß-Events anhören. Sadismus und Zynismus haben selbst in den dunkelsten Winkeln geheimer Literatur sich wohl noch nie so menschenverachtend ausgelebt wie die Vorschläge leibhaftiger Professoren und Unternehmensberater, wie man mit berufstätigen Menschen umzugehen hat: selbst faulige Obststücke werden in EU-Normen toleranter behandelt als Mitarbeiter, die man zu Leistungssklaven drillt. Im Forum Romanum ging es bei Sklaven-Löwenkämpfen oder tödenden Zweikämpfen grausam zu? Aber nein! Keineswegs! Die Unterlegenen waren ja wenigstens tot und litten nicht mehr. Anders im Erwerbsleben: da hat man noch zehn, zwanzig und mehr Jahre als verachteter Looser, als „Low Performer“, als „nicht Teamfähiger“ und damit Ausschuss-Ware vor sich, wenn man auch nur den Ansatz zeigt, von der Norm abzuweichen. Die gesundheitlichen Folgen kosten der Volkswirtschaft unzählige Milliarden.

Auch dort, wo eigentlich Einfühlsamkeit das Wichtigste wäre, regieren nur noch Statistiken und Skalen. In der Medizin. Ich werde nie den Schwachkopf an Arzt vergessen, der völlig verzweifelt über einem computergenerierten Labor-Analysebogen meiner Blutwerte saß und zu einer Entscheidung unfähig war. Einer der Werte war 7,1. Die „Norm“ (aus dem Dritten Reich mit seinem Normmenschen-Wahn nichts gelernt?) war „5,5–7“. Und nun: geringfügig drüber. Der Arzt verzweifelte: war ich nun „krank“ oder nicht? (Obwohl ich mich „sauwohl“ fühlte). Seit dem habe ich Angst vor Ärzten. Denn scheinbar haben Ärzte nur noch eins im Kopf: „evidenz-basierte“ Medizin (engl. evidence = Offensichtlichkeit, Anschein, im Sinne von Beweis, Richtigkeit). Will sagen: Diagnostizieren und Therapieren nach Zahlen. So wie bei völlig unfähigen Kindern oder auch Erwachsenen, die „Malen nach Zahlen“ brauchen oder Musik aufleuchtenden Tasten nachklimpern. Was nicht „mit Zahlen bewiesen“ ist, gilt nicht.

Zusammenhänge gehen verloren

Schlimm und katastrophal an dieser Entwicklung ist, es geht das verloren, wovon ich eingangs mit Begeisterung gesprochen habe: Die Fähigkeit zur Intuition. Intuition heisst:

- ▶ Man kann im Unklaren dennoch das Wesentliche und Wichtige erkennen.
- ▶ Man trainiert das Sehen und Bewerten von Zusammenhängen; auf diese Weise entdeckt man Strukturen, die oft verborgen sind. Hat man sie erst einmal „auf dem Schirm“, wird man buchstäblich zum „Helseher“.
- ▶ Nichts ist absolut; Grenzwerte oder Skalenbreiten sind immer relativ. Ihre Dehnungsmöglichkeiten und Bedeutung von Grenzwerten richtig zu handhaben, bedarf des Trainings, welches ausschließlich auf „Versuch und Irrtum“ beruht.
- ▶ Es gibt keine Fehler! Es gibt Dummheiten, Dämlichkeiten – die dann passieren, wenn man nicht aufpasst, nicht konzentriert ist und „wider besseres Wissen“ denkt, urteilt, handelt. Alles andere sind positive Erfahrungen („aus Fehlern wird man klug“): Ein Kind, das nicht hunderte Male hinfällt, kann niemals Gehen lernen !!! („Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen“. – „Übung macht den Meister“) – Ein an der Normalität und an vor-

geschriebenen Grenzen orientiertes Verhalten lässt NIEMALS zu, dass die Grenze zwischen „noch machbar“ und „nicht mehr möglich“ erforscht oder weiter herausgeschoben werden kann. „No risk, no fun“ lässt sich durchaus übersetzen in „no risk, no exploration“ – immer eingedenk „Wer sich in Gefahr begibt, kommt darin um“. Scheitern ist der Preis des Erfolges! Die Risiko-Abwägung, die Balance zwischen (kalkuliertem) Mut und (berechtigte) Angst kann nur aus der Intuition kommen; sie ist rational nicht definierbar.

- ▶ Intuition ist „kindlich“: Ewige Neugierde und Entdeckungsfreude, ewige Spiellust, Optimismus pur, Unvoreingenommenheit – und andere positive Eigenschaften mehr. Da wir als „Erwachsene“ per gesellschaftlicher Verhaltensnorm kaum noch „kindliche Freude“ haben dürfen, werden die meisten immer intensiver depremiert und mutlos. Einzig, die das Glück haben, als „Künstler“ gelten zu dürfen, behalten ungestraft einen frischen, offenen Geist und Visionen, aus denen Kreativität konkretes Neues schafft.

Wer eingeengt wird – beruflich, gesellschaftlich, per Vertrag oder aufgezwängter bzw. abgetrotzter Verhaltensnorm – gleitet in die „fachidiotische Dämmerung“. Denn:

Je mehr man weiß, desto unschlüssiger wird man

Stellen Sie sich dieses Experiment vor: Völlige Dunkelheit; nur ein recht schmales Brett ist erkennbar beleuchtet. Man bittet Menschen, in der großen dunklen Halle über dieses knapp über dem Boden montierte Brett zu laufen. Freihändig! Balancierend. Es ist breit genug für sportlich Trainierte, um die zwanzig Meter des Bretts ohne Gefahr des Fallens gut und sicher zu gehen. Keiner fällt runter. Für alle ist es „ein Klacks“.

Und dann geht das Licht an! Das Brett ist auf den Dächern zweier Hochhäuser befestigt, unter dem Steg 30 Meter Tiefe! Wieviele würden sich jetzt noch trauen, ohne Sicherung drüberzugehen?

Das Experiment ist jeden Tag millionenfach Realität. In Labors und Büros, in Schulen und Trainingskursen. Menschen packen sich so mit Informationen und Details, mit Fakten und Argumenten voll, wissen so sehr um die Wirklichkeit, um Vergleichendes, Grenzen und Gefahren Bescheid, dass sie vor lauter Angst und Unsicherheit unfähig sind, auch nur ansatzweise Entscheidungen zu treffen. Jede Zögerlichkeit, jedes „lieber nicht“ kann einzeln gut und logisch begründet werden – doch „at the end of the day“, wie es im englischen oft zitiert wird, ist nichts geschehen, ist man keinen Schritt weiter. Wissen ist nur bis zu einem gewissen Grad (der nicht mathematisch oder generell definiert werden kann) nützlich; dann muss die Intuition, das Vertrauen in die eigene Entscheidungsfähigkeit einsetzen, um „zu Potte zu kommen“.

Wissen Sie jetzt, warum Tabellenkalkulationsprogramme so beliebt und Meetings so endlos sind ?? !!! — Hätten wir beides nicht, wir bräuchten Millionen von Betten in der Psychiatrie.

Haudegen und Draufgänger als Ideal?

Also, weg mit all den Zahlen und aller Vernunft, Logik, Wirtschafts-Mathematik. Bloß nicht! Nichts ist wertvoller als gute Dokumentationen und intensive Analysen.

Aber bitte weg mit den Ängsten, sie NACH EIGENEM ERMESSEN ZU INTERPRETIEREN. Sie MÜSSEN individuell und mutig, mit Sachverstand, aber vor allem auch mit Mut zum Risiko gedeutet und genutzt werden. Man muss nach den STRUKTUREN suchen und die Zusammenhänge AHNEN—FÜHLEN—SPÜREN. Das Unterbewusstsein (=Intuition) ist gleichberechtigt zur formalen Logik und Erfahrung. Beides – das „Bauchhirn“ und der Verstand müssen nicht im Widerspruch, auch nicht in einem periodischen Wechsel stehen, sondern in innigem Kontakt und intensivem Dialog. Man muss in

sich selbst „hineinhorchen“, „es“ mit sich reden lassen, innere Widersprüche und Zweifel spüren, aber auch Impulsen und dem, was einen „in den Fingern juckt“ nachgehen.

Bloß keine Hasardeure, bloß keine Scharlatane! Aber bitte auch keine Erbsenszähler und Strichlisten-Fetischisten.

- ▶ Benchmarks sind gut. Man lernt aus ihnen. Als Führungsinstrument sind sie Bullshit.
- ▶ Budgets sind unentbehrlich. Sie sind Grundlage jeder Grundsatzdiskussion und Zielsetzung einer „Reise“ des Unternehmens oder eines Unterfangens im Detail. Als Maßstab für Lob und Tadel sind sie völlig unbrauchbar.
- ▶ Zielvereinbarungen (bei der Personalführung), Monitoring und Supervising können helfen, Komplexes und Kompliziertes im Beziehungs- und Aufgaben-Gewirr zu entzerren und zu strukturieren. Als Verhaltensvorschrift und Grundlage von Urteilen im Sinne von Zeugnis sind sie eine Katastrophe.
- ▶ Statistiken sind unverzichtbar. Sie bewahren Wissen in komprimierter Form. Als Grundlage für Planungen taugen sie so viel wie die Leber-Organ-spende eines Alkoholtoten. Statistiken als Vorgabe wiederholen nämlich unbemerkt alle Fehler der Vergangenheit und verbauen alle Chancen auf Innovationen.
- ▶ Normen helfen ungemein. In vielen technischen Bereichen sind sie ein Segen. Im gesellschaftlichen Verhalten sind sie friedentiftend und machen ein Mit- und Nebeneinander möglich, verhindern chaotisches Gegen- und Durcheinander. In Betrieben und im Berufsleben sind sie für das Denken–Entscheiden–Vorankommen der gemeinsamen Sache (Unternehmenszweck) und der daran beteiligten Menschen Seile in der Kletterwand – solange von immensem Wert, wie sich der einzelne nicht ans Freeclimbing traut. Die, die außerhalb der Routen klettern, soll man klettern lassen. Es ist ihr Weg, ihr Ziel – und wenn man sie dabei unterstützt, unser aller Erfolg.

Evidenz-basiert schließt das Mystische aus

„Es gibt mehr Dinge zwischen Himmel und Erde, als Eure Schulweisheit sich erträumen lässt“. Ein bekannter, viel zitierter Satz aus Shakespeares Hamlet. Leider hat er in dieser Form einen eklatanten Übersetzungsfehler. Das Original lautet: „There are more things in heaven and earth, Horatio, / Than are dreamt of in your philosophy.“ – Es gibt mehr Dinge IM Himmel und AUF Erden, als von Eurer ‚Denkweise‘ erträumt werden.

Philosophie geht auf das altgriechische φιλοσοφία bzw. lateinische philosophia zurück; wörtlich „Liebe zur Weisheit“. Shakespeare meint mit seinem Satz also nicht etwas Irreales „zwischen den Welten“, gleichsam im Nichts und Unsichtbaren. Nicht im sprichwörtlich wie real luftleeren Raum gibt es das Mehr, sondern in der sicht- und erlebbaren Welt. Mehr, als wir in unserem Denken (=Träumen) **zulassen**. Modern wäre der Satz des Hamlet gut ausgedrückt als: „Horatio, Ihr denkt viel zu beschränkt. Ihr nutzt nicht Eure Phantasie und Weisheit.“ – Denn Weisheit ist von Wissen so verschieden wie Denken zu einem Denkmal. Wissen, das ist das Starre (vergleichsweise das Denkmal). Weisheit ist die Anwendung der Inneren Stimme (wie Denken die Anwendung des kreativen Geistes ist). Alles, von dem wir ahnen (und noch nicht wissen), dass es existieren, sein oder möglich sein könnte, scheint uns „mystisch“ – sozusagen „geisterhaft“. Was es ja in der Tat ist: geisthaft, es existiert im Geiste, ist aber noch nicht erschlossen, „greifbar“; eben: evident.

Die allermeisten Entdeckungen, egal wann von wem auf welchem Gebiet, entspringen dem unbeirrten Glauben an jenen Mythos jenseits der jeweiligen Wissens-, Könnens- und Zugänglichkeits-Grenzen. Solche Visionen sind vergleichsweise wie Samenkörner oder Eier: keiner kommt auf die Idee, anstatt von einem gekochten Ei von einem verkochten Demnächst-

Huhn zu reden; keiner sieht sein Müsli als (künftiges) wiegendes Kornfeld an. Dennoch trifft beides zu: es gibt eben Zustände, da sind spätere Dinge noch in anderer Form vorhanden und müssen – in diesem Falle buchstäblich – „wie rohe Eier behandelt werden“. In der Natur des Belebten und Blühenden ist das so – und im menschlichen Denken nicht weniger. (Noch) nicht Bewiesenes, (noch) nicht Erreichtes oder Erreichbares, (noch) von Norm und Regel, Gewohnheit und „das tut man so“ Abweichendes daher als nicht-evident, nicht-real, nicht-glaubhaft, nicht-möglich, nicht-sinnvoll, nicht-fachgerecht abzutun, ist Dummheit pur.

Es ist der größte und massivste Fehler, den phantasiebeschränkte Manager (wovon es sehr viele gibt) permanent machen. Jeder, der permanent mit „Zahlen auf den Tisch“, „nur das Ergebnis zählt“ kommt, outet sich als solch ein dem Mut zur wirklichen Innovation unfähiger Angsthase.

Zusammengefasst:

- ▶ **Nicht die Zahlenorgien und Statistiken, die Benchmarks und Budgets, die Normen und Regeln sind das Problem. Sondern die Art und Weise, wie wir mit ihnen umgehen: sklavisch-verängstigt nur dem Nominativen, dem faktischen Ist folgend. Und die Chancen, Neues, Anderes, Zusätzliches zu entdecken von vorneherein negierend, unterbindend.**
- ▶ **Wir organisieren unser beruflich-geschäftliches Tun rigoros im Zustand der Chancenlosigkeit, zu neuen Erkenntnissen und Tugenden zu gelangen.**

Nehmen wir ein Beispiel aus der Kunst: weder der Text bzw. Drehbuch eines Bühnenstücks oder Films noch die Noten eines orchestralen Musikwerkes können wirklich festhalten und ausdrücken, was die „Seele“, das Eigentliche und Bedeutungsvolle, das Phantasie (=Geist) und Seele zugleich Berührende, Motivierende, Ansprechende ist. Dies muss der Interpretation der ausführenden Künstler überlassen werden.

Betrachten Sie die im Business üblichen Zahlenwerke, Kontrollen und Vorgaben als eine solche Partitur oder Aufführungs-Manuskript. Und dann haben Sie den Mut, das Werk nach eigenem Empfinden zu interpretieren.

Sollte Ihnen dies nicht möglich sein, haben Sie die Chance zu üben und damit Ihre eigenen zukünftigen Fähigkeiten selbst in der Hand. Sollte es Ihnen verboten sein, fliehen (=kündigen) Sie; oder, falls nicht möglich: richten Sie sich auf eine quälende geistige Dämmerung ein, die ihre Persönlichkeit in Richtung depressiver Mutlosigkeit verkümmern lässt.