

Liebe Gruppenmitglieder,

dieser Beitrag zum Thema „**Parametrisierung des menschlichen Willens**“

unter der Rubrik „**Menschenbild**“

beschäftigt sich mit dem "**Systemdenken und den Grenzen von Transparenz**". Nicht nur dem Denken allein, sondern vor allem dem Denken zu zweit. Denn Wahrheit beginnt möglicherweise überhaupt erst zu zweit. Wie ich im Folgenden jedenfalls gerne zeigen möchte.

Dieser Beitrag ist angelehnt an einen Beitrag in dem Buch „Transparenzrating“, S.13-22, Springer Gabler 2012.

Dieser, wie alle meine Beiträge, soll einmal mehr nur ein Anstoß sein zum Mit- und Weiterdenken.

Komplexe Entscheidungen

Dazu werde ich hier zunächst die Entscheidungs- und Lernprozesse im und zwischen Menschen skizzieren. Anschließend die Bedeutung der Lüge im Zusammenhang mit diesen Prozessen diskutieren. Am Ende wird dieser Beitrag in den Vorschlag münden, dem Zweiten oder meist sogenannten „Dritten“ eher ein gewisses Maß an Fragen zu erlauben, statt ein immer umfangreicheres Pflichtenheft für Antworten, einer Auskunft, Rechenschaft oder dem Berichtswesen speziell von Managern zu fordern. Von diesen Fragen der Empfänger, wie zum Beispiel Interessenvertreter mit besonderer Expertise, würde am Ende auch jeder Sender, wie zum Beispiel ein berichtendes Management profitieren.

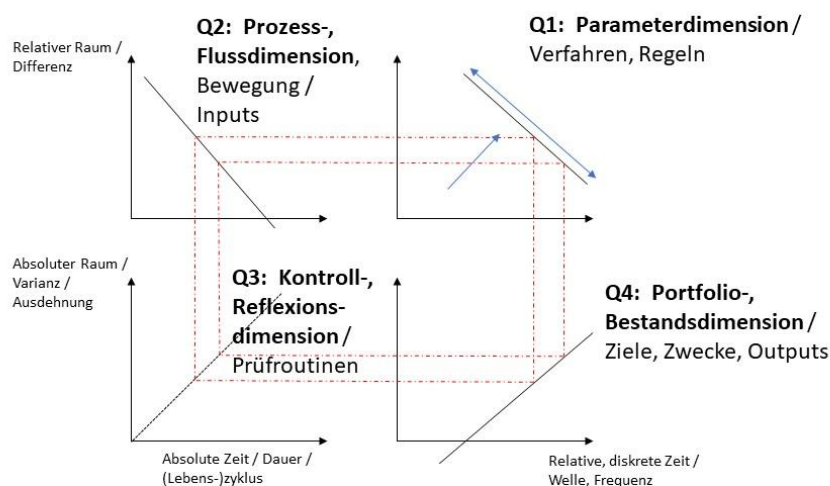
Weil Fragen die Wahrnehmung der Realität stärken. Dagegen verleitet eine Pflicht zum Senden naturgemäß eher zur Täuschung oder Beeinflussung des Empfängers im eigenen Sinne. Mit der Verantwortung des Empfängers einer Information und der Bedeutung der Frage setze ich mich detaillierter in der Rubrik „Gesellschaftsbild“ auseinander.

Nach Kant ist die Aufgabe einer engagierten Philosophie beispielsweise die Beantwortung von drei Fragen, die in eine vierte münden: *Was kann ich wissen? Was soll ich tun? Was darf ich hoffen? Was ist der Mensch?*

Jede Wahl der "richtigen" Option aus einer Vielzahl bzw. einem Portfolio von Möglichkeiten, die eine ungewisse Zukunft bietet, erfordert eine Entscheidung. Sei es die Entscheidung eines Menschen im Alltag, des Managements eines Unternehmens oder die eines Investors, der sich für ein Unternehmen interessiert. Und jede Realisierung einer gewählten Option benötigt weitere Entscheidungen über konkrete Maßnahmen, Aktivitäten oder Prozesse zur Umsetzung ersterer Entscheidung.

Eine Entscheidung steht dabei nie für sich, sondern ist eingebettet in eine hier sogenannte und definierte „Aktivität“: eine Entscheidung (Q4; Q1) und (tatsächliche Q2; Q1 oder fiktive Q1) Handlung, sei dies in Form von Tun oder Unterlassen.

4-Q-Modell Aktivität interdisziplinär

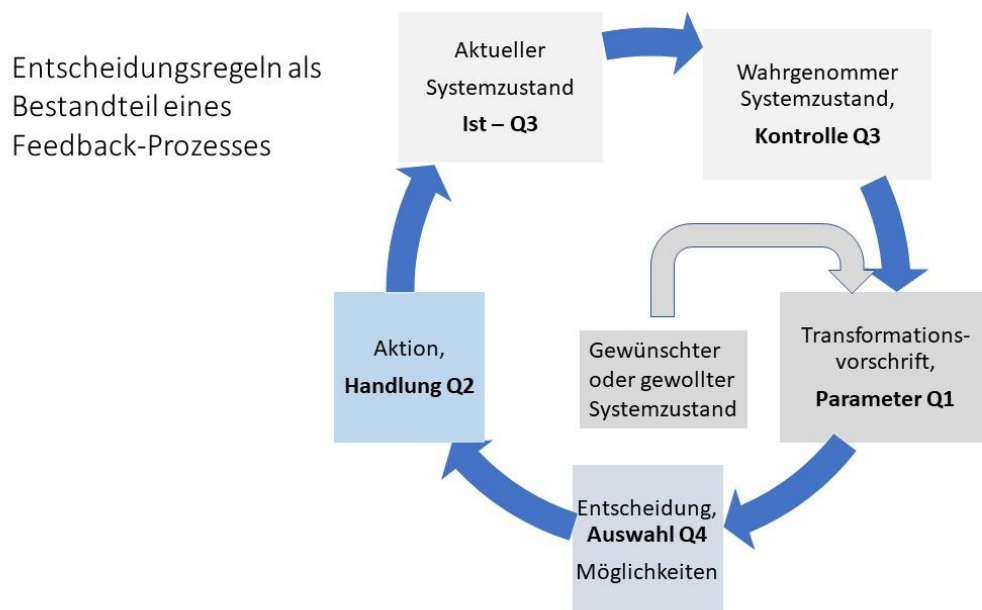


In realen Entscheidungsprozessen ist dabei selten die Einhaltung einer strikten Reihenfolge einzelner Phasen zu erkennen vielleicht auch nicht immer möglich, wie beispielsweise die Problemidentifikation und -analyse, die Informationssuche, Ermittlung, Bewertung (Q3), Auswahl von Entscheidungsalternativen (Q4; Q1) und schließlich die Umsetzung der Entscheidung (Q2).

Zwei Phänomene sind demgegenüber stets zu beobachten:

- keine Entscheidung ist auch eine Entscheidung, sobald eine Handlung ansteht, und
- keine Entscheidung ist ohne eine vorhergehende Unterscheidung möglich.

Daraus folgt zugleich, dass kein Entscheidungsprozess linear verlaufen kann, sondern dieser sich als iterativer, vielfach rückgekoppelter und ineinander verschachtelter Ablauf von Vorgängen und vorgenannten Phasen darstellt.



Wie aber könnte man unter solchen Bedingungen trotz allem zu "richtigen" oder auch nur "guten" Entscheidungen gelangen?

Wer dem Idealbild eines vollkommen rationalen Entscheiders entsprechen wollte, der müsste jederzeit alle denkbaren Handlungsalternativen sammeln, alle möglichen zukünftigen Umweltzustände antizipieren und alle von ihm selbst und anderen Teilnehmern an der Realität verfolgten Ziele kennen. Er müsste ferner für jedes seiner eigenen Ziele die Konsequenzen aller seiner Handlungsmöglichkeiten in allen denkbaren Umweltzuständen für einen möglichst langen Zeitraum ermitteln und auf der Basis all dieser Informationen die von ihm bevorzugte Option auswählen. - Ein ähnliches Unterfangen wie die Suche nach der Wahrheit. "Denn unser Wissen ist Stückwerk, und unser Weissagen ist Stückwerk", so lautet denn auch dieselbe Erkenntnis über unsere Kapazitäten und Fähigkeiten im Korintherbrief. So wünschenswert für manche Menschen es wäre, dass wir alle rational entscheiden, so wenig können wir dies. In der Realität bzw. unserem menschlichen Alltag ergeben sich deshalb statt guter Entscheidungsergebnisse vielmehr nur Änderungen der Realität als Ergebnis, auf die wir aus unterschiedlichen Blickwinkeln, aber meistens nur zurück-schauen. Und auf die wir über ein wie auch immer geartetes Lernen aus den eigenen und fremden Erfahrungen ständig neu wirken.

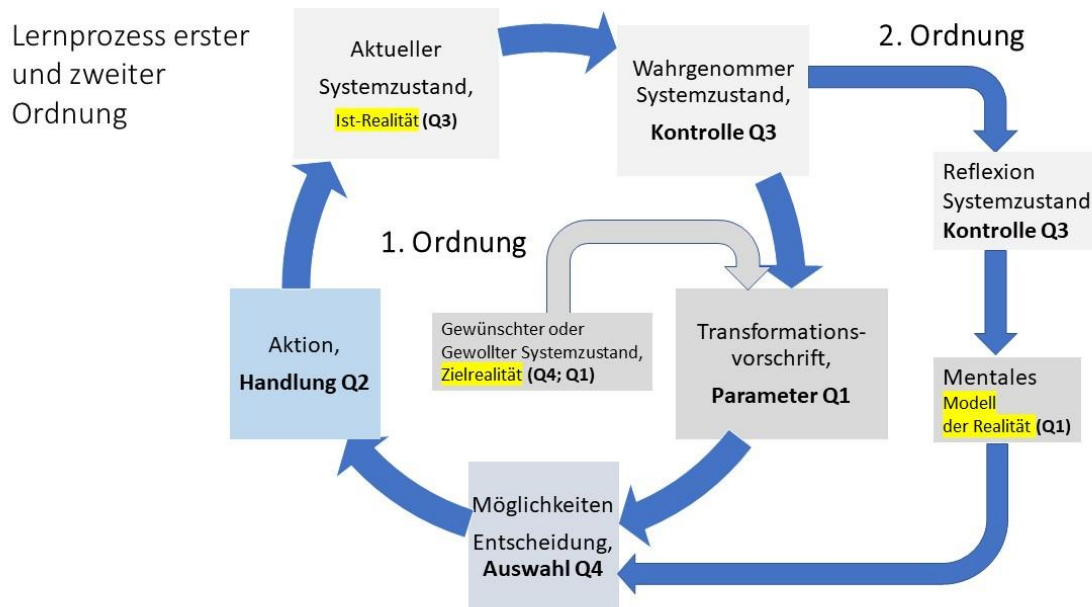
Lernprozesse lassen sich dabei in einer Systems Dynamics Notation wie im Folgenden grob skizziert als doppelte Rückkopplungsprozesse darstellen, die ich in das obige 4-Q-Modell etwas vereinfacht übersetzen möchte.

In einem engeren Zirkel eines Lernprozesses führt das Resultat einer Entscheidung über eine Veränderung der Realität und deren Wahrnehmung zu einer nächsten Entscheidung, für die wir unsere Wahrnehmung mit unserer Zielrealität abgleichen und so fort.

In einem weiteren Zirkel führt dieselbe Wahrnehmung (Portfolio bzw. Bestand) über deren Reflexion (Kontrolle) und Denken (Prozess bzw. Fluss oder Strom) durch uns zu einer Änderung unseres mentalen Modells (Vorstellung über Parameter), unserer

Vorstellung von der Realität, die wir mit unserer Zielrealität oder -vorstellung im Rahmen der Entscheidung über Parameter abgleichen.

Ein solcher, quasi doppelter Lernprozess kann schließlich zu Fortschritten und Verbesserungen bei unseren operativen und strategischen Entscheidungen führen. Dabei ist für den operativ agierenden Menschen insbesondere das rasche Lernen über die kurze Rückkopplung, den engeren Zirkel, von Bedeutung, während wir strategisch viel stärker über den weiteren Zirkel lernen.



Damit wir aber Lernen können, braucht es in jedem Fall Zeit. Denn Handlungen wirken sich selten sofort aus. Häufig kommt es zu Verzögerungen bei den Wirkungen bzw. deren Wahrnehmung. Dies und die Angst vor möglichen Schäden daraus, erlauben ein Lernen im Bereich unseres Wirtschaftens immer seltener.

Doch neben der begrenzten Rationalität des Menschen, den Zeitfaktoren oder der durchaus berechtigten Angst vor wirtschaftlichem Schaden, beeinträchtigen weitere wesentliche Hürden die Effizienz des Lernens aus Erfahrung: die Komplexität eines Systems, wie die „Organisation“ zum Beispiel eines Unternehmens, die Eigendynamik eines solchen Systems und seine Beeinflussung durch die Umwelt.

Bei unseren Entscheidungen haben wir es zudem mit zwei verschiedenen Formen von Komplexität zu tun: der

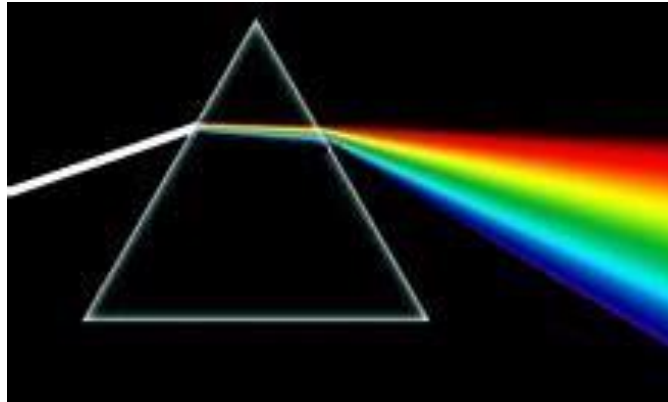
- Detailkomplexität (von Portfolios, Beständen und in statischer Betrachtung auch Prozessen und Flüssen)
- Dynamischen Komplexität (von Prozessen, Flüssen und in Betrachtung der Veränderung auch Portfolios und Beständen)

Während bei detailkomplexen Herausforderungen die bloße Anzahl von Elementen eines Systems Schwierigkeiten macht, liegt das besondere Problem eines jeden Systems eigentlich in seiner Dynamik.

Selbst dann, wenn es möglich sein sollte, die Detailkomplexität eines Systems zu reduzieren, so würde dadurch nicht automatisch auch seine dynamische Komplexität sinken. Äußerst einfache Systeme können uns Menschen deshalb bereits völlig überfordern.

Und damit komme ich zu einem Kernproblem heute geforderter Transparenz und Steuerung.

Während wir also durch reine Information, sprich Wissensvermittlung, möglicherweise in der Lage sein könnten die Detailkomplexität eines Lebenssachverhalts in der Darstellung von schwarz (schluckt alle Farben) auf weiß (enthält alle Farben) oder umgekehrt, eins zu eins also, zunächst zu wandeln, um diese anschließend von weiß auf bunt zu zerlegen, so wird uns die sich daraus ergebende Farbwahl niemals Klarheit über die eigentliche Lebenswirklichkeit bzw. deren Dynamik, verschaffen können. Für die Physik hat dies Werner Heisenberg mit der Problematik einer gleichzeitigen Messung von Geschwindigkeit und der Bestimmung des Ortes eines Teilchens diskutiert.



Dazu kommt, dass Lebenswirklichkeiten sich häufig ungewollt aus sich selbst heraus verändern, ihre Eigendynamik also eher ungesteuert verläuft, und dass sie zugleich von der Umwelt beeinflusst werden. Deren Ist-Situation verändert sich dann, ohne dass wir gezielt Einfluss darauf nehmen können. Das bedeutet, dass selbst eine uns bunt dargestellte Welt bzw. ein Ausschnitt daraus niemals die Realität als solche widerspiegeln könnte. Sie bleibt stets ein Modell der Realität, Konstrukt oder Vorstellung.

Leben heißt zudem Lügen

"Wer denkt", sagt der Philosoph Nietzsche, "der versteht es auch zu lügen... Der Intellekt als ein Mittel zur Erhaltung des Individuums entfaltet seine Hauptkräfte in der Entstellung. Denn dieses ist das Mittel, durch das die schwächeren, weniger robusten Individuen sich erhalten, als welchen einen Kampf um die Existenz mit Hörnern oder scharfem Raubtiergebiss zu führen versagt ist. Im Menschen kommt diese Vorstellungskunst auf ihren Gipfel. Hier ist die Täuschung, das Schmeicheln, Lügen und Trügen, das Hinter-dem-Rücken-Reden, das Repräsentieren, das maskierte Sein, die verhüllende Konvention, das Bühnenspiel vor anderen und vor sich selbst, kurz: das fortwährende Herumflattern um die eine Flamme Eitelkeit so sehr die Regel und das Gesetz, dass fast nichts unbegreiflicher ist, als wie unter den Menschen ein ehrlicher und reiner Trieb zur Wahrheit aufkommen konnte."

Gescheite Leute lügen gern, meint auch der Lügenbaron Münchhausen, weil sie intelligent sind und genau wissen, wie sie ihre Ziele durchsetzen können. Und die Erkenntnisse unserer Evolutionsbiologie geben beiden recht. Biologen gehen sogar noch viel weiter und fordern heute ein "Lob der Lüge": Die Natur sei eine "Kultur der Lüge". Und so wundert es nicht, dass sie die Lüge als Maß für die Intelligenz nutzen: Um gut zu lügen, muss man gut täuschen können, man muss sich gleichzeitig in den Betrogenen hineinversetzen und seine Gedanken und Intentionen erraten können. Unsere behaarten Vorfahren sollen demgemäß bereits Meister im Fach des Lügens gewesen sein.

Eine Lüge ist eine Aussage, von der der Sender, auch Lügner genannt, weiß oder vermutet, dass sie unwahr ist, und die dieser mit der Absicht äußert, dass der Empfänger sie trotzdem glaubt. Auch die Kommunikation einer subjektiven Unwahrheit mit dem Ziel, im Gegenüber einen falschen Eindruck hervorzurufen oder aufrecht zu erhalten, nennt man Lüge, ebenso das Unterlassen einer Aufklärung, zu der man verpflichtet wäre. Lediglich die Unwahrheit spricht jemand, dessen Aussage im Rahmen eines definierten Raums oder Systems nicht korrekt ist, der Sender das aber nicht weiß und das Gegenteil nur fälschlich angenommen hat.

Lügen soll dazu dienen, einen Vorteil zu erlangen. Von einer Lüge spricht man deshalb in der Regel nur dort, wo ein ernsthafter Verstoß gegen die Sitten erkennbar wird. Gelogen wird auch aus Höflichkeit, Scham, Angst, Furcht, Unsicherheit oder Not, um die Pläne des Gegenübers zu vereiteln oder zum Schutz der eigenen Person, anderer Personen, des Unternehmens oder besonderer Interessen.

Die Lüge unterscheiden wir von der Täuschung dahingehend, dass eine Täuschung ohne das Mittel Falschaussage verübt werden kann. Zum Beispiel täuscht man, wenn man vorgibt zu schlafen, um andere zu belauschen. Wenn man dann gefragt wird und sagt, man habe geschlafen, ist das eine Lüge.

So vermag der Mensch sich selbst wohl auch eher zu täuschen als zu belügen?

Während Biologen der Lüge einen Wert beimessen, tun sich viele bedeutende Philosophen und auch Theologen schwer damit. Die Lüge ist nicht integrierbar in ein System, das eine streng disziplinierte Kommunikation voraussetzt. Augustinus und Kant gelten als die großen Kritiker der Lüge, in welcher sie die Perversion des menschlichen Daseins im Verhältnis zu Gott (Augustinus) wie zur Vernunft (Kant) sehen.

Nach Kant ist Wahrhaftigkeit eine Rechtspflicht, die ihrem Wesen nach keine Ausnahme verträgt. Die bekannte Position Nietzsches lautet demgegenüber: "Wer nicht lügen kann, weiß nicht, was Wahrheit ist... Da jedes Wort selbst eine Ungenauigkeit und damit eine Unwahrheit darstellt, kann Sprache kein Fundament der Wahrheit sein." Nietzsche weist also bereits darauf hin, dass der Gebrauch von Worten in konventioneller Weise keine Wahrheit enthält.

Neurobiologen können uns sogar zeigen, dass wir in der Sprache etwas behaupten, das zuweilen mit unserer Körperhaltung nicht im Einklang steht. Die Aufrichtigkeit einer Körperhaltung wird in anderen Zentren unseres Gehirns verarbeitet als am Ort, wo wir die bewusste Sprache ausbilden. Menschenkenner verstehen es dementsprechend, an der Gestik, an der Muskelbewegung im Gesicht eines Senders zu erkennen, ob das Gesagte aus dessen Sicht wahr oder falsch ist.

Augustinus war möglicherweise nicht der erste Philosoph und Theologe, der sich mit dem Thema Lüge systematisch und ausführlich beschäftigte. Aber er gilt als solcher. Augustinus geht in seiner Argumentation von der These vom natürlichen Sprachzweck aus, nach der die Sprache dazu bestimmt ist, die Gedanken mitzuteilen. In der Lüge wird dieser natürliche Sprachzweck gestört. Augustinus lehnt deswegen wie Kant jede Lüge kategorisch ab und macht auf den Selbstwiderspruch der Lüge aufmerksam: Lüge muss, um erfolgreich zu sein, das Vertrauen in die Wahrheit menschlicher Rede voraussetzen, welches sie zugleich zerstört.

Die Psychologen erinnern gern daran, dass wir eigentlich alle als Menschen von Kind an zur Lüge erzogen werden. Insbesondere Freud hat die lebensdienliche Funktion der Lüge systematisch herausgearbeitet. Er sah bereits, dass wir mit der Lüge einen Triebhaushalt im Gleichgewicht halten. Damals ein Vorstoß, der heute in den vorgenannten naturwissenschaftlichen Überlegungen durchaus Unterstützung findet.

Unser Rechtssystem verbietet Lügen nur in bestimmten Fällen, das heißt: Lügen ist in unserer Gesellschaft grundsätzlich erlaubt. Wie kann es unter diesen Umständen verwundern, dass die inneren Hemmschwellen für Lügen aller Art, auch für unseren Selbstbetrug, auf einen Stand gesunken sind, der inzwischen immer mehr Leute erschreckt. Die Mechanismen von Fehlinformation und Verschleierung werden immer ausgefeilter und wurden schon so weit ausgenutzt, dass sie sich nicht erst in der Bankenkrise, dort jedoch sehr eindrücklich, selbst überholt haben.

Der Soziologe Wolfgang Engler fordert in seinem Buch „Lüge als Prinzip“ unseren Verzicht auf nur vermeintlich notwendige Vernebelungstaktiken. Sonst, so Engler, werde die Allgegenwart des Verlogenen zur Erosion der Gesellschaft und damit der Wirtschaft führen. Vertrauen als notwendige Bedingung des Zusammenlebens bedürfe eines zumindest halbwegs intakten Gefühls dafür, dass die Wahrheit der Lüge subjektiv kurzfristig vorzuziehen bzw. objektiv langfristig überlegen ist.

Organisationen von Unternehmen sehen sich dabei jedoch häufig in dem Dilemma, einerseits ihre Ertragskraft gegenüber Gläubigern unter Beweis stellen zu müssen, andererseits aber gegenüber Kunden nicht zu große Spielräume für Preissenkungen oder Verbesserungen von Konditionen offenzulegen.

Eine funktionierende Marktwirtschaft benötigt beides gleichermaßen: Konkurrenz und Kooperation, und beides will begrenzt sein. Denn zu viel Kooperation verhindert bei konstanter Effizienz den nötigen Wettbewerb und zu viel Konkurrenz führt bei konstanter Effizienz zur Verlagerung der Kosten auf die Umwelt oder heute zunehmend auf die Gesellschaft, benötigt quasi den Raubbau in Raum oder Zeit, um sich als Mechanismus selbst am Leben zu halten.

Bei mehr Transparenz sinkt die Fähigkeit zur Konkurrenz und steigt die Fähigkeit zur Kooperation, lautet eine weit verbreitete Meinung. Deshalb könnte man denken, mit „Transparenz“ einen simplen Mechanismus zu besitzen, der eine funktionierende Marktwirtschaft in einem Gleichgewicht erlaubt. Das bedeutet aber im Umkehrschluss, dass wir meinen dürften, zur Konkurrenz ein gewisses Maß an Intransparenz unbedingt zu benötigen.

Wettbewerb, Gewinn und Transparenz schließen jedoch einander nicht aus. Im Gegenteil: Ein Unternehmen, das seine Geschäftsprozesse selbst durchschaut, - vergleichbar einem Menschen, der sich selbst erkennt -, wird auch von seinen externen Stakeholdern bzw. (Gesprächs-)Partnern leichter verstanden und kann sich ohne besonderen „Marketingaufwand“ erfolgreich positionieren.

Weniger transparente Unternehmen, wie schon Menschen an sich, sind dagegen gezwungen, sich und ihre Umgebung ständig über die eigene Ineffizienz sowie die ihrer Produkte und Dienstleistungen zu täuschen. Eine Produktentwicklung etwa, die bewusst versucht mit undurchschaubaren Produkten oder Dienstleistungsbündeln kurzfristig Gewinn zu erzielen, arbeitet teurer als von der Buchhaltung ausgewiesen. Auch ein Vertrieb, der vorgibt objektiver Berater zu sein, erhöht die Komplexität im Unternehmen oder verlagert ebenfalls nur Kosten der Transparenz oder eines Reputationsverlusts im Unternehmen über die Zeit.

Das bedeutet offensichtlich auch:

Nicht wir kritisieren, was wir bei erhöhter Transparenz zu sehen bekommen, sondern das, was wir zu sehen bekommen, kritisiert uns als Betrachter.

Bei Betrachtung, etwa eines Wertschöpfungsprozesses und nicht nur aufsummierter Zahlen eines Unternehmens, fällt jede Ineffizienz auf uns als Konsument, Lieferant, Investor oder sonstiger Stakeholder des Unternehmens zurück. Ein solcher Blick zwingt uns zur Reflexion über den Gesamtprozess und unseren Anteil daran.

„Wir blicken jetzt in einen dunklen Spiegel“ setzt Paulus in seinem Brief an die Korinther seine Mahnungen aus meinem vorhergehenden Zitat von ihm fort.

In einer Welt, in der Schein mehr gilt als Sein, scheint die Forderung nach mehr und mehr Transparenz obsolet. Zu viele Menschen wollen gar nicht erkennen. Damit sie nicht erkannt werden. Sie wollen zwar nicht betrogen werden, aber belügen soll man sie ruhig. Wenn es denn nicht zu viel kostet, nimmt man sogar einen kleinen Vermögensverlust durch die Lüge billigend in Kauf, quasi als Preis für den angenehmen Schein.

Viele Menschen möchten deshalb gerade so viel Transparenz, dass Sie über die erlangte Erkenntnis nicht am Ende der Kette sich selbst erkennen, - möglicherweise mit der eigenen Lüge. Sie möchten genau so viel Information und die Qualität von Information, dass sie auf den anderen noch zugehen können. - Dies sowohl im Guten wie im Schlechten.

Transparenz gilt dementsprechend, wie Fairness oder Offenheit gerade in solcher Welt dementsprechend eher als Indiz für Dummheit, Schwachheit oder wirkt auf den einen oder anderen Menschen gar suspekt. Der moderne Mensch vermutet an dieser Stelle eher eine betrügerische Absicht, unterstellt gerade dann einen Missbrauch des ehrlichen Bildes ihm gegenüber, wenn der andere, das berichtende Unternehmen zum Beispiel gerade nicht lügt.

Grenzen von Transparenz

Jemand, der nicht reflektiert, kann hinsichtlich seiner Wahrnehmung getäuscht, aber nicht belogen werden. Wer die Wirklichkeit nicht wahrnimmt, kann nicht einmal getäuscht werden.

Ein kurzes Essay mag dies verdeutlichen: „Das ist Wucher“, sagte Bronski, zog einen weiteren Schein aus seiner Hemdtasche und hielt dem freundlich abwinkenden Hutzelman auf der Neue das Bündel hin. „Bfjdlksajslkj“, wiederholte dieser und wies mit beiden Händen auf den ansehnlichen Bonito, der in der immer rascher versinkenden Abendsonne herrlich violett glänzte. Du kannst mich mal, dachte Bronski, dann bleibst du eben auf deinem Fisch sitzen. Er schwang sich auf sein Fahrrad und setzte seinen Heimweg fort. Sollte der Alte seinen Bonito selbst essen. Verkaufen würde er ihn sicher nicht mehr, niemand sonst war ihm auf dem kleinen Markt mehr begegnet. Bronski hatte seinen Ärger bis zum Campingplatz nicht verdaut, als Pedro sein Nachbar, ihn aufklärte: „Der Alte kommt wohl ein zwei Mal im Jahr mit einem Fisch zum Markt, immer nach Ladenschluss. Er wollte dir den Fisch schenken. Seine Religion verpflichtet ihn scheinbar zu diesem besonderen Opfer. Jedenfalls erzählen das die Leute im Ort. Genau weiß das aber wohl niemand. Keiner versteht sein Bfjdlksajslkj wirklich.“

Gemeinsame Regeln und Sprache sind für unsere Zivilisation zweifellos nützlich und deren Anwendung nicht allein eine Frage der Ethik im Sinne einer „guten“ Gesinnung. Vielmehr bildet die Orientierung an den in Jahrtausenden entwickelten Arithmetiken, Logiken, Sprach- und Verhaltensregeln Grundlage einer jeden Transparenz. Können wir uns über sie nicht verständigen, senden wir Unsinn und verstehen auf der anderen Seite nichts.

Mit zunehmender Globalisierung, Austausch oder Überlagerung von Märkten verlieren aber unsere Fragen nach einer Bring- oder Holschuld wohl zugleich ihre nationale Bedeutung. Mit einer rasant wachsenden Zahl gleichberechtigter Arithmetiken, Logiken, Sprachregeln und Moralen geht die Forderung der Verantwortungsübernahme für Transparenz alle gleichermaßen an. Wir werden Babylon deshalb möglicherweise nur entkommen, wenn wir auf der einen Seite bereit sind, Vorurteile oder vorschnelle Entscheidungen zu zügeln und auf der anderen die gewohnte Forderung oder Unterstellung aufgeben, dass eben jeder gerade unsere Regeln kennen und einhalten sollte.

Leben inmitten von Leben

- Albert Schweitzer: *Ich bin Leben, das leben will, inmitten von Leben, das leben will.*
- Es ist keine absolute, sondern eine relative Ethik, die das freie sittliche Subjekt auszeichnet, und dieses nicht im Sinne einer Konvention, sondern einer Nötigung durch das Leben selbst.

Offensichtlich reicht das Verständnis über die reine Vernunft nicht aus. Wir müssen wieder lernen mit allen Sinnen wahrzunehmen und uns Zeit für Wahrnehmung und Reflexion nehmen. Unsere Vorurteile verkürzen diesen Prozess in Fällen, in denen strategische Entscheidungen gefordert sind, unnötiger Weise. Sie hindern uns aber häufig genug schon in Fällen operativer Entscheidungen im engeren Zirkel, da sie die Wahrnehmung stören. Dann nämlich, wenn wir um unser selbst Willen uns die Erfahrung möglicherweise neuer, veränderter Wirklichkeit durch die Ersetzung mit vorhandener früherer Erfahrung (Lernen 1. Ordnung) abschneiden. Dadurch werden wir vielleicht einer zunehmenden Dynamik, nicht aber der Komplexität in der Entscheidung gerecht. Dafür benötigen wir das Lernen 2. Ordnung über ein Modellverständnis (vergleiche Konstruktivismus).

Wer zum Beispiel Verantwortung für den Einsatz von Kapital trägt, der muss rational investieren, d.h. mit Sach- und Fachkunde, Umsicht, Vorsicht und Voraussicht. Dabei muss er nach heute ganz herrschender Meinung auch das sogenannte „Risiko“ abwägen. Dies mit der Konsequenz, dass ein Investor immer unterstellen muss: Wir sind niemals sicher und stets zu einem gewissen Grad unwissend. Stattdessen wird jedoch häufig genug jener, der ohne diese Umsicht künftige Fakten eine Weile erfolgreich vorhersagt, in unserer aufgeklärten Zeit, die es eigentlich besser wissen müsste, nicht etwa geteert und gefedert, sondern reich vergütet.

Unser System verlangt nach Transparenz, doch Menschen möchten gar nicht alles erfahren, was um sie herum geschieht. Es überfordert sie. Und je länger man ihnen erlaubt, sich auf Schein-Sicherheiten verlassen zu dürfen, umso mehr wird Transparenz sie überfordern, da sie verlernen die wichtigen Fragen zu stellen, die wichtigen Wahrnehmungen selbst zu machen.

Alle Menschen filtern von Natur aus alle auf sie einströmenden Informationen, vieles steuert dabei bereits der Körper selbst. Das Gehirn will also trainiert sein, wenn wir es weiterhin sinnvoll benutzen wollen. Denn es verbraucht schon im Ruhezustand rund 30 Prozent unserer Gesamtenergie. Damit wir nicht einerseits in der Datenflut ertrinken, sondern andererseits brauchbare Erkenntnisse erwerben.

Ökonomische Transaktionen verlaufen stets in einem soziokulturellen Raum. Dieser erfordert ein hohes Maß an Dialog und weniger Monologe, die den Bedarf an Kommunikation des Gegenübers allzu häufig gar nicht treffen.

Unsere alltägliche Perspektive ist auf Konsequenzen gerichtet, auf Erfolge und Misserfolge. Sie liegen in der Regel offen dar und erscheinen uns deshalb per se transparent. Eine etwas umfassendere Perspektive schließt auch die beobachtbaren Symptome mit ein, wie Kommunikationsprobleme oder andere offensichtliche Mängel. Sie erfordern von uns bereits eine größere Umsicht. Die Grundursachen unserer Wahrnehmungen aber werden stets im Dunkeln bleiben, wenn wir sie nicht mit unserem Systemdenken mit Hilfe jeweils zum Kontext passender Modelle durchleuchten.

Ein möglicher Weg zur Verbesserung von Transparenz könnte deshalb darin liegen, die gesetzlichen Anforderungen an eine Transparenz nicht ausschließlich am Sender, sondern auch gegen deren Empfänger zu richten. Verlangt wird danach von dem Sender vor allem ein gewisses Maß an Durchlässigkeit des Mantels nach innen wie außen, die Bereitschaft zum Dialog.

Das bedeutet, Dritten eher ein gewisses Maß an Fragen zu erlauben, statt ein immer umfangreicheres Berichtswesen, Rechenschaft oder Reporting der Unternehmen zu fordern.

Von diesen Fragen könnte am Ende auch der Sender bzw. das berichtende Unternehmen profitieren, da diese seine Wahrnehmung der Realität stärken.

Dagegen verleitet die Pflicht zum Berichten den Sender, wie das Management eines Unternehmens, naturgemäß eher zur Beeinflussung des Empfängers in seinem Sinne, sei dies durch unwahre, unvollständige, ungenaue oder gar Überinformation.

Leseempfehlungen:

Engler, W.: Lüge als Prinzip. Aufbau Verlag, Berlin 2009, ISBN 978-3-351-02709-4, S. 35 ffv

Grün, K.-J.: Die Balken biegen sich - ein Lob der Lüge. SWR2, Manuskript

Strohhecker, J. und Sehnert, J.: System Dynamics für die Finanzindustrie - Simulieren und Analysieren dynamisch-komplexer Probleme. Frankfurt School Verlag, Frankfurt am Main 2008, ISBN 978-3-937519-54-8, S. 21ffv