



Allan Guggenbühl

# Die vergessene Klugheit

Wie Normen uns am  
Denken hindern

# Die vergessene Klugheit

# Die vergessene Klugheit

Allan Guggenbühl

Programmbereich Psychologie

Allan Guggenbühl

# Die vergessene Klugheit

Wie Normen uns am Denken hindern



**Prof. Dr. Allan Guggenbühl**

Untere Zäune 1

8001 Zürich

Schweiz

allan.guggenbuehl@ikm.ch

Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Kopien und Vervielfältigungen zu Lehr- und Unterrichtszwecken, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Anregungen und Zuschriften bitte an:

Hogrefe AG

Lektorat Psychologie

Länggass-Strasse 76

3000 Bern 9

Schweiz

Tel: +41 31 300 45 00

E-Mail: [verlag@hogrefe.ch](mailto:verlag@hogrefe.ch)

Internet: <http://www.hogrefe.ch>

Lektorat: Dr. Susanne Lauri

Bearbeitung: Sigrid Weber, Freiburg

Herstellung: Daniel Berger

Druckvorstufe: Claudia Wild, Konstanz

Umschlagabbildung: © Thomas Vogel, iStock

Umschlaggestaltung: Claude Borer, Basel

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Hubert & Co, Göttingen

Printed in Germany

1. Auflage 2016

© 2016 Hogrefe Verlag, Bern

(E-Book-ISBN\_PDF 978-3-456-95239-0)

(E-Book-ISBN\_EPUB 978-3-456-75239-6)

ISBN 978-3-456-85239-3

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	13
 Kapitel I: Klugheit: Vom Mut, Dinge anders zu sehen, als man denkt .....	 15
Zivilisierte Rebellen .....	20
Die Illusion der Selbststeuerung .....	23
Trügerische Gewissheiten .....	26
Verborgene Zusammenhänge .....	28
Abschied von Denkschablonen .....	31
 Kapitel II: Wissen als Machtmittel oder fixierte Weisheit? .....	 35
Von der Weisheit der Götter profitieren .....	35
Das Ende des Staunens: Der Siegeszug der Schrift ....	38
Die Entfesselung des Wissens durch den Buchdruck ..	41
Die unheimliche Macht der Wissensverwalter .....	43
Klug dank Klick: Wird das Wissen zur Ware? .....	44

Kapitel III: Inszenierte Aufregung, hysterischer Tanz oder kollektives Einlullen? Der Einfluss des öffentlichen Diskurses auf das Denken . . . .	47
Die Mechanismen des öffentlichen Diskurses . . . . .	49
Welche Themen schaffen es auf die Titelseite? . . . . .	54
Hysterien oder Aufklärung? . . . . .	57
Projektionsfläche für latente Ängste . . . . .	58
Empörungswellen als gesellschaftliche Notwendigkeit . . . . .	60
Unsere Freude an Skandalen . . . . .	61
Gesellschaftliches Palaver als kollektives Kraulen . . . . .	63
Entlastung von eigenem Fehlverhalten . . . . .	65
Die Inszenierung moralischer Debatten . . . . .	65
Bestätigung der eigenen Überlegenheit . . . . .	70
Denkverbote . . . . .	73
Ist selbstständiges Denken möglich oder wiederholen wir Gehörtes? . . . . .	75
Kapitel IV: Dank Normierung und Standardisierung zur perfekten Einheitsgesellschaft? . . .	83
Damit der Alltag runder läuft:	
Warum wir Normen und Standards brauchen . . . . .	86
Wie Normen und Standards entstehen . . . . .	90
Standards sind problematisch in der Arbeit mit Menschen . . . . .	95
Das Anpassungssyndrom . . . . .	97
Standardisierungswahn im Bildungssystem nach PISA – ein Fallbeispiel . . . . .	99
Fallstricke der PISA-Studie . . . . .	102
Der PISA-Schock und die Reaktionen . . . . .	105
Vom Sinn und Unsinn der erfolgten Maßnahmen . . . . .	110

<i>Auf Kosten der Individualität: Standardisierte</i>	
<i>Lehrpraxis</i> .....	110
<i>Aus Lehrkörpern werden Teams</i> .....	113
<i>Ein problematischer Machtzuwachs? Die Position</i>	
<i>des Schulleiters</i> .....	115
<i>Handbücher als Kontrollmittel?</i> .....	116
<i>Gesteuerte Angestellte versus eigenständige</i>	
<i>Persönlichkeiten</i> .....	117
<i>Standardisierungen werden der Komplexität der Schule</i>	
<i>nicht gerecht</i> .....	123
Die (geheimen) Versprechen .....	125
Plädoyer für einen kreativen Umgang mit Normen ...	127
Menschliche Interaktionen passen in kein Schema ...	136
Kapitel V: Vorgetäuschte Rationalität:	
Fallbeispiel Wirtschafts- und Finanzwelt .....	137
Mit Suggestion (Be-)Denken außer Kraft setzen .....	140
Seriose Inszenierungen .....	140
Vertrauen aufbauen .....	140
Die Kunst, Einfaches kompliziert darzustellen ...	144
Die Magie der Zahlen .....	146
Spiel und Spekulation hinter einem Schleier	
der Seriosität .....	148
Kapitel VI: Die Verführbarkeit der Experten	
und Intellektuellen durch den Mainstream ....	153
Versteckte Zwänge und Motive .....	
Narzissmus .....	155
Gefangen im Denken des Berufsstands .....	156
Intellektuelle Überheblichkeit .....	157
Statussteigerung .....	159

Der Kommunikationsstil als	
Distinktionsmerkmal . . . . .	160
Anpassungsdruck . . . . .	161
Mechanismen, die das Denken einengen . . . . .	163
Informationskaskaden . . . . .	163
Orientierung an anderen . . . . .	165
Selbstüberschätzung . . . . .	166
Sozialer Beweis . . . . .	166
Abhängigkeit führt zu Konsens . . . . .	167
Denke ich oder ein Archetyp in mir? . . . . .	169
Von der Notwendigkeit eines rebellischen Geistes . . . . .	171
Kapitel VII: Fallstricke der evidenzbasierten Forschung . . . . .	173
Kriterien für Objektivität? Die Grundlagen der evidenzbasierten Forschung . . . . .	176
Überprüfbarkeit . . . . .	176
Wiederholbarkeit . . . . .	178
Statistische Signifikanz . . . . .	178
Aus Konstruktionen werden Tatsachen . . . . .	184
Worte mutieren zu Fakten . . . . .	189
Unser Selbstbild als Propaganda . . . . .	191
Meinungseinfalt: die Gefahr, sich der Stimme der Öffentlichkeit zu fügen . . . . .	192
Wiederkehr des Gleichen . . . . .	194
Der Wiedererkennungseffekt . . . . .	195
Vermitteln Daten ultimative Wahrheiten? . . . . .	196
Qualität im Wissenschaftsbetrieb . . . . .	197
Mangel an geistiger Kreativität? . . . . .	198
Die Angst, als «akademische Leiche» zu enden . . . . .	200
Manipulationen, Datenfälschungen und Plagiate . . . . .	202
Wer liest Fachzeitschriften außer den Autoren? . . . . .	203

Selbstbeweihräucherungen . . . . .	205
Die Dummheit unserer Ahnen als Bestätigung unserer Überlegenheit? . . . . .	206
Umnebelt der Neuro-Hype unser Denken? . . . . .	207
Inszenierte Sensationen . . . . .	208
Wissenschaftler als Übermenschen? . . . . .	209
Blinde Flecken? . . . . .	210
Irritationen als Auslöser von Geistesblitzen . . . . .	211
Verifizierte Theorien statt Einzelbeobachtungen . .	214
Die Fähigkeit zur Imagination unterscheidet uns von Eisbären! . . . . .	216
Die Notwendigkeit, außerhalb von Konventionen zu denken . . . . .	218
Schlussfolgerungen . . . . .	219
Einwände einzelner Personen ernst nehmen . . . . .	220
Harmonie verengt den Denkraum . . . . .	220
Entscheidet die lebenspraktische Intelligenz über Erfolg? . . . . .	221
Todesursache Wissenschaftlichkeit . . . . .	222
Die Entmündigung der Praktiker durch Standards . . . . .	224
Menschen leben von inneren Bildern . . . . .	224
Akademien als Originalitätsbremser . . . . .	225
Verflacht die Aus- und Weiterbildung? . . . . .	226
Kapitel VIII: Denkipulse zur Klugheit . . . . .	233
Wer komplizierte Erklärungen abgibt, möchte täuschen . . . . .	233
Je größer eine Organisation, desto kleiner ihr Denkhorizont . . . . .	234
Auch aus einzelnen Ereignissen lassen sich Erkenntnisse ableiten . . . . .	235

Geschichte birgt viel Wissen . . . . .	235
Der Kluge lässt Irritationen zu . . . . .	237
Klugheit bedeutet, sich jenseits herrschender Denkcodes zu bewegen . . . . .	237
In unseren Träumen erschließt sich uns die Welt . . . . .	238
Slogans fördern einseitiges Denken . . . . .	239
Bei organisierter Kreativität droht geistige Öde . . . . .	239
Mit Diplomen sichern die Alten ihre Macht . . . . .	240
Im Spiel erschließen sich Weisheiten . . . . .	241
Wer loslässt, kommt weiter . . . . .	241
Unlösbare Probleme fördern den politischen Erfolg . . . . .	242
Ein Begriff ist noch keine Erklärung! . . . . .	242
Wer ganz Ohr ist, dem gehört die Welt . . . . .	243
Sich nur anzupassen, führt zur geistiger Ödnis . . . . .	243
Größe kommt vor dem Fall . . . . .	244
Sich nicht durch Ideologien völlig vereinnahmen lassen . . . . .	245
Den anderen verstehen heißt auch, seine irrationalen Seiten zu sehen . . . . .	246
Dissonanz bringt uns weiter, Übereinstimmungen blockieren . . . . .	246
Unser Zivilisationsschrott zeigt uns, wer wir sind . . . . .	247
Kluge Gedanken fallen vom Himmel . . . . .	248
Klugheit bedeutet, dass einem das «man» egal ist . . . . .	248
Der Macht des öffentlichen Diskurses entgegentreten . . . . .	249
Wer sich als Angehöriger der Elite besondere Fähigkeiten zuschreibt, outet sich als Banause . . . . .	249
Klugheit bedeutet, symbolische Aussage zu erkennen . . . . .	250
Wer seine Zukunftsfantasien nicht hinterfragt, landet in der Vergangenheit . . . . .	251

Die Vergangenheit hilft uns, die Zukunft zu entschlüsseln . . . . .	252
Einen Menschen zu verstehen heißt, ihm immer wieder neu und offen zu begegnen . . . . .	253
Kommunizieren heißt, Täuschungsmanöver zu erkennen . . . . .	254
Angst verweist auf verdrängte Themen . . . . .	254
Wer gelegentlich blöd sein kann, beweist seine Klugheit . . . . .	255
Klugheit braucht Freiräume . . . . .	256
Vielfalt ist besser als Einfalt . . . . .	256
Wer seine Vergangenheit nicht einbezieht, dem droht geistiger Stillstand . . . . .	257
Dem Zweifel eine Stimme geben . . . . .	257
Mit Imagination die Wirklichkeit verstehen . . . . .	258
Klugheit drückt sich nicht nur in Worten, sondern auch in Handlungen aus . . . . .	258
Vertrauen ermöglicht kluges Denken . . . . .	259
Nicht Methoden entscheiden über Erfolg, sondern Menschen . . . . .	259
Aus unseren Worten sprechen Archetypen . . . . .	260
Mit Klischees lassen sich manchmal ungeahnte Prägungen entdecken . . . . .	261
Wenn alle gleicher Meinung sind, dann stimmt etwas nicht . . . . .	261
Statistiken täuschen Objektivität vor, kritisches Nachfragen wird vergessen . . . . .	262
Literatur . . . . .	263
Der Autor . . . . .	271



## Vorwort

«Hast du dir schon überlegt, wieso Eisbären in der Arktis nicht Ferien in der Karibik machen?», fragt mich ein Kollege während eines gemeinsamen Nachtessens. Ich gestehe, dass ich mich bisher nicht mit den Ferienplänen der Eisbären beschäftigt habe. Mein Kollege erklärt mir, wieso wir Menschen im Gegensatz zu Eisbären immer wieder zu neuen Ufern aufbrechen. Der Grund: Wir lassen uns von Traumvorstellungen verführen! Oft haben sie wenig oder nichts mit unserer Lebensrealität zu tun. Wir wagen Neues und gehen Risiken ein, weil innere Bilder uns dazu zwingen. Was uns antreibt, ist nicht die Realität, sondern unsere Fantasie! Ergo: Wir müssen uns vermehrt auf unsere Imaginationen konzentrieren. Wir sollten in der Arbeit und der Schule unsere verrückten, die Realität transzendierenden Fantasien äußern, wenn wir weiterkommen wollen. Nur so gibt es Innovationen. Fantasien sind der Schlüssel zum Verständnis des Menschen.

Mein Kollege fordert nun, dass Bildung und Arbeitswelt sich an Fantasien orientieren. Sein Gedanke ist originell. Wieso äußert er seine Schlussfolgerungen jedoch nur im vertrauten Gespräch nach einem Glas Wein? An gemeinsamen Sitzungen höre ich *nie* entsprechende Gedanken, und seine wissenschaftlichen Publikationen sind so trocken wie der Saharastaub. Er

passt sich – ohne es zu realisieren – dem Mainstream an. Im Betrieb bedient er sich des Jargons der Institution und respektiert die Tabus, die der öffentliche Diskurs auferlegt. Was er darüber hinaus denken könnte, dringt nicht in sein Bewusstsein. Schließlich ist er ein seriöser Wissenschaftler, der sich nach anerkannten Standards ausrichtet!

Solche Erfahrungen sind der Ausgangspunkt dieses Buches: die unheimliche Diskrepanz zwischen dem, was wir denken, schlussfolgern, sinnieren oder spekulieren *könnten*, und dem, was wir wirklich *äußern*. Wieso wagen wir es nicht, Ideen auszudrücken, die vielleicht nicht in den beruflichen Kontext oder die aktuelle soziale Situation passen? Ist es die politische Correctness? Systemgläubigkeit?

Das Buch geht von der These aus, dass Normen und soziale Codes unsere Denkleistungen hemmen. In der Arbeitswelt, jedoch auch in der Wissenschaft und Bildung bewegen wir uns in einer überreglementierten Welt. Als sozial angepasste Wesen, die wir meistens sind, fügen wir uns diesen expliziten oder versteckten Codes. Wir wollen ja dazugehören! Die Folgen: Wir erkennen Gefahren nicht, blockieren Innovationen und werden zu Funktionären. Wir gehorchen Normen, die irgendwelche Gremien definiert und beschlossen haben. Wir vertrauen unseren eigenen Denkkapazitäten und Praxiserfahrungen nicht. Wir wagen es selten, zu neuen Ufern aufzubrechen.

Dieses Buch will die Gründe aufzeigen, wieso es so weit gekommen ist. Es will jedoch auch Mut machen, der eigenen Klugheit zu trauen, sie zu nutzen und Neues zu wagen. Wir sind ja schließlich keine Eisbären!

Meiner Kollegin Julia Beltling möchte ich für ihre tatkräftige Unterstützung, Ideen, Aufmunterungen und klugen Gespräche über den Inhalt dieses Buches danken.

Allan Guggenbühl, Oktober 2015

## Kapitel I: Klugheit: Vom Mut, Dinge anders zu sehen, als man denkt

«Den Insassen der Wissensgesellschaft falle es deutlich schwerer als früher, Erfahrungen zu sammeln: Der Einzelne hat zwar jede Menge Erlebnisse, aber es gelingt ihm nicht mehr, diese Erlebnisse in Erfahrungen zu verwandeln ... ohne einen festen Erfahrungskern reagieren die Menschen nur noch reflexhaft und situativ – und eben nicht mehr klug aus Erfahrung.»

Thomas Assheuer – DIE ZEIT, 3.5.2012, Nr. 19

Der Anzug sitzt perfekt, der Auftritt ist makellos: Der etwa fünfzigjährige Mann strahlt Professionalität, Entschlusskraft, Intelligenz und Souveränität aus. Ein wichtiger Wirtschaftsführer und eine Stütze unserer Gesellschaft, vermutet man. Nach einem Flug aus New York wartet er ungeduldig am Ausgang von Terminal B des Flughafens Zürich Kloten. Er ist aufgebracht: «Where is my Limo?», schreit er enerviert in sein Handy. Wo steht die Limousine, die ihn ins Stadtzentrum bringen soll? Die wartenden Taxis neben ihm ignoriert er. Hinter ihm stehen zwei jüngere Männer. «Was für ein Baby!», flüstert der eine dem anderen zu.

Ein unbedeutender Vorfall. Doch verrät er viel über die Denkweise dieses Mannes, der im Wirtschaftsleben eine bedeutsame Position einnimmt und sicherlich von sich behaupten würde, neue Herausforderungen mit Leichtigkeit, Eleganz und Freude zu bewältigen. Bei diesem banalen Problem erkannte er jedoch die offensichtlichste Lösung nicht. Hätte er *wirklich* schnell ins Stadtzentrum gewollt, hätte er problemlos in die Bahn gleich gegenüber vom Taxistand oder einfach in ein gewöhnliches Taxi steigen können und die ganze Aufregung wäre ihm erspart geblieben. Wieso hat er das nicht gemerkt?

Die kleine Begebenheit verweist auf ein Phänomen, dem wir häufig begegnen: Auch wenn wir intelligent und kompetent sind, erkennen wir oftmals die offensichtliche Lösung eines Problems nicht, sondern handeln «dumm». Wir legen nicht unsere gewohnte Souveränität an den Tag. Dass der VIP nicht auf die neue Situation eingehen konnte, kann verschiedene Gründe haben. Einige werden ihm bewusst sein, andere nicht. An Intelligenz und Wissen fehlte es dem Mann am Flughafen sicherlich nicht. Nahm er sich keine Zeit, die Situation wahrzunehmen und zu überlegen, was sinnvoll ist? Dachte er einfach gewohnheitsmäßig, dass er am Flughafen von einer Limo abgeholt wird, und konnte nicht umstellen? Oder war die Limo für ihn vielleicht ein Statussymbol, und er war dann gekränkt, als er realisierte, dass keine Limo auf ihn wartete? Hatte er während des Fluges zu viel Alkohol getrunken? War er innerlich bereits von den Themen absorbiert, die bei seiner bevorstehenden Sitzung besprochen werden sollten? Auf alle Fälle war er nicht zur richtigen Antwort fähig, wie sicherlich jeder Leser bestätigen wird. Kurz: Die Antwort lag *außerhalb* seines Denkraums.

Bei der Frage «Bahn oder Limo» handelt es sich um eine Bagatelle. Die Folgen sind zu verkraften. Doch solche Ausfälle

passieren nicht nur bei Alltagsroutinen. Intelligente Menschen lassen sich auch bei lebenswichtigen Fragen zu unüberlegten Handlungen verleiten, denken nicht an das Offensichtliche oder machen Dinge, bei denen man nur den Kopf schütteln kann. Wie war es möglich, dass sich der französische Politiker Dominique Strauss-Kahn, damals Direktor des Internationalen Währungsfonds (IWF), sich offenbar nicht der Risiken bewusst war, als er sich auf einen sexuellen Kontakt mit einem Zimmermädchen einließ bzw. sie zu sexuellem Verkehr zwang?<sup>1</sup>

Das Phänomen der akuten Denkschwäche erfasst mitunter nicht nur Einzelpersonen, sondern ganze Teams, selbst wenn sie mit noch so hochkarätigen und gebildeten Personen besetzt sind. So wurde die Entscheidung für die Invasion in der Schweinebucht während der Kubakrise im April 1961 von John F. Kennedy nach intensiven Diskussionen und Abklärungen mit renommierten militärischen und politischen Experten getroffen. Ein kommunistisches Land vor der eigenen Haustüre war nicht tolerierbar, die Machtergreifung durch Fidel Castro sollte rückgängig gemacht werden. Da man nicht direkt militärisch eingreifen wollte, unterstützte man kubanische Exilanten in ihrem Plan, an der Küste des Sumpfgebietes Ciénaga de Zapata zu landen und eine Konterrevolution anzuzetteln in der Überzeugung, dass die lokale Bevölkerung die Invasion begrüßen würde. Die Operation wurde von der US-Regierung sorgfältig vorbereitet und in etlichen Sitzungen mit der Kennedy-Regierung genau durchgesprochen. Man war überzeugt, souverän und kompetent zu handeln. Die Invasion endete bekanntlich in einem militärischen und politischen

---

1 Während seines Aufenthalts im New Yorker Hotel Sofitel soll es zu sexuellem Verkehr zwischen ihm und dem Zimmermädchen gekommen sein. Obwohl die Klage wegen der Unglaubwürdigkeit des Zimmermädchens fallen gelassen wurde, waren Ruf und Karriere Dominique Strauss-Kahns ruiniert.