

**typisch menschlich**



Jürg Manella

# **typisch menschlich**

Literareon

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie.  
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Sämtliche, auch  
auszugsweise Verwertungen bleiben vorbehalten.

© 2021 Jürg Manella

Literareon im utzverlag  
Tel. 089 – 30 77 96 93 | [www.literareon.de](http://www.literareon.de)

ISBN 978-3-8316-2298-6  
E-Book-Version 1 vom 10.6.2021

# Inhalt

Vorweg .....	7
1. Einführendes .....	8
Teil 1: Wer wir sind .....	15
1. Einzigartiges .....	15
2. Komplexes .....	19
3. Unterschiede .....	24
4. Kalibriertes .....	30
5. Typisch weiblich, typisch männlich .....	37
6. Text und Kontext .....	40
7. Erwartungen .....	44
8. Beziehungen .....	49
9. Auslösen .....	58
10. «Welt» und «Wirklichkeit» .....	63
11. Automatisches .....	65
Teil 2: Denken, fühlen, verhalten .....	73
1. Positives und negatives Denken .....	73
2. Unbewusstes .....	77
3. Empfindungen .....	87
4. Gefühle .....	89
5. Empathie, Aggression und Glück .....	99
6. Sinn .....	107
7. Erklärungen .....	111
8. Glaube und Aberglaube .....	118
Teil 3: Wir und die anderen .....	121
1. Beeinflussungen .....	121
2. Organisiertes .....	128

Dank .....	141
Anhang .....	143
Literaturverzeichnis .....	159
Über den Autor .....	185

## Vorweg

Es gibt wahrscheinlich kaum einen Tag, an dem wir uns nicht die Frage stellen: Warum hat sie oder er sich so verhalten? Unzähliges ist auch dazu geschrieben worden. Bestimmt viel Lesenswertes, doch auch manches, das jeglicher Grundlage entbehrt und uns zu ganz falschen Überlegungen führt.

Eigentlich hatte ich mit diesem Thema bereits abgeschlossen und das unvollendete Manuskript zur Seite gelegt, denn ich hatte über längere Zeit keine Lust mehr, daran zu arbeiten, und so blieb es liegen. Als ich wieder für einen Vortrag angefragt wurde und in meinen Notizen blätterte, dachte ich mir, es ist eigentlich schade, es nicht fertig zu schreiben.

So habe ich mich während dem verordneten Ausgangsverbot der Coronazeit nochmals hingesezt, um weiter daran zu arbeiten. Meinen wichtigsten Vordenkern, die mich über Jahrzehnte beeinflusst haben, bin ich treu geblieben. Zwar wird nicht mehr so oft auf sie Bezug genommen, doch ihre Gedanken sind wichtiger denn je. Dabei handelt es sich insbesondere um Gregory Bateson, Heinz von Foerster, Viktor Frankl und Karl Weick. Die Untersuchungen von Gerhard Roth, Gerd Gigerenzer und Daniel Kahneman haben mich bestärkt, das Thema neu zu überarbeiten. Ihre zahlreichen Forschungsergebnisse und illustrativen Beispiele liessen sich sehr gut in meine Überlegungen integrieren und erleichtern, vieles zu veranschaulichen.

In diesem Buch geht es weder um Meinungen noch um Beurteilungen. Dieses Buch soll helfen, Alltägliches besser erkennen und verstehen zu lernen. Es soll uns vor vorschnellen Erklärungen warnen und spontane Annahmen nochmals überdenken lassen. Das Buch will nicht aufzeigen, wie etwas sein sollte. Ideologisches, Geglaubtes und Vermutetes sollen keinen Platz haben. Typisch menschlich kann und will nicht die Frage beantworten, warum etwas ursächlich so ist. Wie etwas ist, steht im Vordergrund! Alles andere ist nicht zu beantworten und endet nur in hypothetischen und nichtssagenden Erklärungsversuchen.

Nach ein paar einführenden Gedanken fokussiert sich dieses Buch in Teil 1 darauf, wer wir sind. In Teil 2 geht es um unser Denken, Fühlen, Verhalten und Handeln. In diesem Teil finden sich zahlreiche Beispiele von Kahneman, Gigerenzer und Roth. In Teil 3 steht «das Ich und die Anderen» im Vordergrund.

Leider erlaubt Schreiben lediglich eine sequentielle Abfolge, auch wenn es aufgrund der wechselseitigen Abhängigkeiten und Vernetzungen wünschenswert wäre, vieles gleichzeitig ansprechen zu können. Dadurch werden gewisse Querbezüge und kleinere Wiederholungen unvermeidlich.

Hin und wieder wird sich wohl der Leser auch die Frage stellen, ob nicht bestimmte Ausführungen an einem anderen Ort besser gepasst hätten. Dies kann durchaus sein. Auch unzählige weitere Beispiele und Geschichten liessen sich noch hinzufügen. Doch die Beispiele dienen in erster Linie dem Zweck, typisch Menschliches zu verdeutlichen. Eine möglichst vollständige und erschöpfende Aufzählung wird nicht angestrebt. Typisch menschlich soll in verdichteter Form behandelt werden, auch auf die Gefahr hin, etwas zu vernachlässigen, das noch erwähnenswert gewesen wäre.

## **1. Einführendes**

### **Unser Suchen bestimmt das Finden**

«Unter einer Strassenlaterne steht ein Betrunkener und sucht und sucht. Ein Polizist kommt daher, fragt ihn, was er verloren habe, und der Mann antwortet: «Meinen Schlüssel.» Nun suchen beide. Schliesslich will der Polizist wissen, ob der Mann sicher sei, den Schlüssel gerade hier verloren zu haben, und jener antwortet: «Nein, nicht hier, sondern dort hinten – aber dort ist es viel zu finster» (1). Was Watzlawick mit diesem Beispiel zum Ausdruck bringt, ist mehr als eine kleine, amüsante Geschichte. Sie lässt uns nicht nur schmunzeln, sondern sie erinnert uns an manches, das uns selbst schon widerfahren ist. Zum einen zeigt sie auf, dass mehr desselben

nichts bringt, wenn es das Falsche ist. Zum anderen, dass das Suchen am falschen Ort nie von Erfolg gekrönt sein kann.

Es sind immer Annahmen, die unser Suchen bestimmen. Der einfachste Weg kann uns zu falschem Tun verleiten, doch wir werden nie etwas Brauchbares finden. Aber auch ohne Annahmen geht es nicht, denn erst sie sagen uns, wo wir suchen sollen.

So lässt sich aus der Art des Suchens erkennen, was wir finden wollen (2). Es ist deshalb mehr als ein schönes Bonmot: «Nichts ist praktischer als eine gute Theorie.»

Dabei dürfen wir nicht Gefahr laufen, nur das finden zu wollen, was unsere Annahmen stützt und mit unserem Denken kompatibel ist. Ganz im Gegenteil, wir haben uns zu bemühen, uns sehr kritisch mit Gefundenem auseinanderzusetzen und es veränderten Sichtweisen zu unterziehen. Bislang Gedachtes muss laufend hinterfragt werden. Wir müssen uns unentwegt bemühen, es zu widerlegen. Erst wenn sich keinerlei Schwachpunkte mehr finden lassen, dürfen wir uns mit dem Gefundenen zufriedengeben. Ansonsten laufen wir Gefahr, unsere Annahmen selbst zu bestätigen und Gegenargumente auszublenden.

Denn wir neigen dazu, insbesondere das zu beachten, was zu unseren Ansichten passt und unseren Überzeugungen entspricht (Confirmation Bias) (3). Einerseits negieren wir, was nicht passt, andererseits überbewerten wir, was unsere Annahmen bestärkt. Wir bemühen uns, die Informationen konsistent zu halten und in ein möglichst kohärentes Muster zu verpacken.

Allein aus diesem Grund müssen Erklärungen mehr als Rechtfertigungen unserer Annahmen sein. Wir dürfen Überzeugungen nicht Nachdruck verschaffen, indem wir rausfiltern, was unseren Vorstellungen widerspricht. Ebenso darf das Umgekehrte nicht der Fall sein.

Übersehen wir Elementares, dann investieren wir viel Aufwand in etwas, ohne einen Erkenntniswert zu gewinnen. Verbreiten wir zudem falsche Theorien, richten wir mehr Schaden an. Werden abstruse Theorien noch von vermeintlichen «Autoritäten» vertreten, hält uns nichts davon ab, sie zu glauben. Damit schaffen wir einen Nährboden für Gefährliches.

Wir müssen nicht tief in den Geschichtsbüchern wühlen, um unzählige Beispiele dafür zu finden. Doch bekanntlich fällt es uns schwer, aus der Geschichte zu lernen.

Gerade im Zeitalter des Internets, werden zweckdienliche Vorstellungen mit Absicht weiterverbreitet. Daraus entstehen Verschwörungstheorien, Schuldzuweisungen und falsche Behauptungen, die sich leichter verbreiten als wieder ausrotten lassen.

## **Einzelne und Viele**

Wir Menschen sind nicht alle gleich, doch Vieles ist bei manchen gleich. Sicherlich fällt uns spontan einiges ein, worin sich Freunde und Bekannte voneinander unterscheiden. Dies sind besondere Eigenarten, die nur für Einzelne gelten.

Typisch menschlich kann und darf sich nicht darauf beziehen, was jeden Einzelnen auszeichnet. Wir müssen unterscheiden, wann haben wir es mit einem einzelnen Menschen und seinen Besonderheiten zu tun und was gilt für Menschen mehrheitlich. Das Verhalten eines Teils einer Klasse kann nie für eine Klasse stehen, es sei denn, wir haben es mit einer Gesetzmässigkeit zu tun, die generell gültig ist und daher sowohl für jeden Einzelnen als auch für die Gesamtheit gilt. Handelt es sich um Gesetzmässigkeiten, müssen sie in der Natur des Menschen liegen. Ist dies nicht der Fall, ist eine Voraussage stets ungewiss.

Auch wenn sich Allgemeines von Besonderem unterscheidet, bedeutet dies nicht, dass sich nichts Allgemeines sagen lässt. Dieses Allgemeine ist im Wesentlichen, was mehrheitlich gilt und statistisch nachweisbar ist. Wissen wir bei einer Krankheit, wie sie im Allgemeinen verläuft, lässt sich gleichwohl nicht sagen, ob dies in jedem Fall so ist. Sagt uns ein Hersteller, dass eine Maschine üblicherweise 10 bis 15 Jahre hält, kann sie trotzdem bereits nach vier Jahren kaputt sein. Wissen wir bei einer Kette, dass sie unter starker Spannung beim schwächsten Glied reisst, wissen wir nicht, welches das schwächste Glied ist und bei welcher Spannung sie

reisst (4).

Wir können aber nicht nur über Klassen statistisch wahrscheinliche Aussagen machen, sondern auch über Klassen von Klassen, zum Beispiel über Frauen und Männer oder Optimisten und Pessimisten, indem wir Teilklassen miteinander vergleichen. Bei allem Vergleichen und sich zeigendem Typischen müssen wir stets darauf achten, dass es sich um eine repräsentative Stichprobe und nicht um Einzelfälle handelt, denn wir unterliegen der Gefahr, schnell von Wenigem auf Vieles zu schliessen.

Auch wenn wir heute dank der Magnetresonanztomographie und ihrer bildgebenden Verfahren erkennen können, welche Hirnteile wofür zuständig sind (5), wäre es vorschnell zu glauben, dass wir bereits wissen, wie Milliarden von Neuronen miteinander interagieren und welche Netzwerke daran beteiligt sind.

Durch neuropsychologische Untersuchungen können wir Unterschiede erkennen, dennoch dürfen wir nicht der Illusion verfallen, den Menschen und sein Denken, Fühlen, Verhalten und Handeln bereits entschlüsseln zu können.

Das Bewährteste, um Erkenntnisse über typisch Menschliches zu gewinnen, ist stets noch das doppelte und vielfache Vergleichen unter unterschiedlichsten Betrachtungsweisen. Dabei werden wir auf Unterschiede treffen, die mehrheitlich gelten, die nur unter bestimmten Umständen zutreffend sind oder die nur für bestimmte Teilklassen ihre Richtigkeit haben. Doch egal, ob Erkenntnisse allgemeiner Art oder bloss mit eingeschränkter Gültigkeit, sie alle geben uns wichtige Hinweise, worauf wir achten müssen. Aus Signifikantem lassen sich nützliche Handlungsempfehlungen ableiten, die mit Vorteil zu beachten sind.

## **Ursächliches**

Gleiche Verhaltensweisen können unterschiedliche Ursachen haben und gleiche Ursachen können zu unterschiedlichen Verhaltensweisen führen. So kann die Ursache eines bestimmten Verhaltens in unserer Vergangen-

heit liegen, ebenso ist denkbar, dass Zukunftsängste das gleiche Verhalten heraufbeschwören.

Etwas ursächlich bestimmen zu können, ist äusserst schwierig. Wie sich etwas verhält, lässt sich beobachten und beschreiben. Warum sich ursächlich etwas so verhält, darüber lässt sich nur spekulieren. Es sind oftmals vielfältig vernetzte Abhängigkeiten und zirkuläre Schleifen und Rückkoppelungsschleifen, die erst zu etwas führen. Kausalitäten, klare Ursache-Wirkungs-Beziehungen, finden sich meist nur in Vegetativem oder Reflexartigem. Fliegt uns etwas entgegen, weichen wir dem reflexartig aus.

Auch wenn sich Ursächliches kaum finden lässt, kann jeder Einzelne sein Warum erklären. Dabei handelt es sich um Gründe, wie wir uns etwas erklären und zurechtlegen. Diese können für jeden für uns zwar richtig sein, doch sie erklären unser Verhalten und Handeln nicht ursächlich.

Suchen wir nach Ursachen, die im Innern des zu Erklärenden liegen. Mit «Menschen sind aggressiv, weil sie einen Aggressionstrieb haben» erklären wir nichts. Wir schaffen lediglich Tautologien (6), indem wir etwas durch die Sache selbst erklären. Damit verschleiern wir zumeist die wahren Tatsachen. Solche Erklärungen verleiten uns, nach etwas zu suchen, das wir sicher nicht finden werden. Sie halten uns mehr davon ab, andere Betrachtungsweisen zu überdenken. Derartige Beispiele gibt es zuhauf und sie führen zu naiven Vorstellungen, warum etwas so ist. Sie erklären nichts, sie sagen lediglich etwas aus, was im Innern des Menschen vermeintlich verborgen liegt, womit sich keinerlei Zuwachs an Erkenntnis erschliesst.

Vergleichen wir hingegen verschiedene Sachverhalte miteinander, dann lassen sich Unterschiede erkennen. Wir können feststellen, bei wem, wann und unter welchen Umständen Aggressionen auftreten. Wir können Annahmen prüfen, Beweggründe vermuten und Unterschiede entdecken. Durch vielfaches Vergleichen werden sich Annahmen verstärken oder widerlegen. Doch es werden stets Annahmen bleiben, die durch neue Erkenntnisse, durch neues Vergleichen und Entdecken wiederum überholt werden müssen, denn unter bestimmten Betrachtungsperspektiven können auch Daten Sachverhalte verschiedenartig abbilden und Erklärungen unterschiedlich ausfallen lassen. Auch Datensätze bedürfen einer Interpre-

tation und können zu verschiedenartigen Schlussfolgerungen führen, wie eine Untersuchung mit 70 verschiedenen Forschergruppen zeigen konnte (7).

Dies gilt nicht nur für die Sozialwissenschaften, wie die Psychologie, sondern auch für die Naturwissenschaften, wie uns die heisenbergsche Unschärferelation lehrt (die Beobachtung bestimmt das beobachtete Phänomen). Sachverhalte präsentieren sich je nach Annahmen, Beobachtung, Standpunkt, Verarbeitung und Gewichtung ganz unterschiedlich. So mussten auch berühmte Studien, wie die Marshmallow-Studie (8) oder das Stanford-Prison-Experiment (9), neu überdacht werden und gelten heute nicht mehr als gesicherte und erhärtete Erkenntnisse, denn je nach Auswahl der Teilnehmer, der Umstände, der Einstellungen der Versuchsleiter usw. können unterschiedliche Ergebnisse resultieren und andere Verhaltensweisen heraufbeschworen werden.



# Teil 1: Wer wir sind

## 1. Einzigartiges

### Unser autobiographisches Ich

Wer selbst Kinder grossgezogen hat, weiss, dass wir Menschen nur mit wenigen Instinkten auf die Welt kommen. Anders als die meisten Tiere brauchen Menschen Jahre, um für sich selbst zu sorgen. Selbst im Vergleich zu unseren nächsten Verwandten, den Primaten, die nach drei bis vier Jahren voll entwickelt sind, sind wir noch über Jahre hinweg auf die Hilfe anderer angewiesen. Wir durchlaufen die längste Entwicklungszeit aller Lebewesen (1).

In einem ständigen und nie abgeschlossenen Prozess des Sich-in-Beziehung-Setzens mit anderen und anderem entwickelt sich unser Ich. Dabei lernen wir sowohl bewusst als auch ganz unbewusst. Durch Nachahmen, Erfahren und Erkennen formt sich unser Gehirn und bildet sich unser neuronales Netzwerk aus. Unser Hirn entwickelt ein autobiographisches Ich und bildet ein Modell unseres Selbst und unserer Welt.

Durch Erlebnisse und Erfahrungen entwickeln sich Einstellungen, Werte und Gewissheiten. Wir gelangen zu Vorstellungen über uns und unsere Welt. Wir eignen uns Wissen an, lernen erkennen, was und wie etwas ist, und weisen dem eine Bedeutung zu. Wir sind uns jedoch nicht bewusst, was sich alles in unserem Gehirn abspeichert und unsere Sicht der Welt bestimmt. Vieles wird für uns ganz selbstverständlich und meldet sich, ohne dass wir uns darüber bewusst sein müssen.

Mit der Zeit entsteht eine Korrespondenz zwischen dem, was wir zum Überleben brauchen, was wir für wichtig und richtig erachten, sowie dem, was wir unter verschiedensten Umständen tun.

## Angeborenes und Anerzogenes

Eineiige Zwillinge, mit grosser krimineller Energie, die in unterschiedlichen Familien aufgewachsen sind, sollen sich angeblich sehr ähnlich entwickelt haben. Der eine, der oft mit Schlägen gezüchtigt wurde, keine Liebe erfahren durfte, wurde zum Gewaltverbrecher. Der andere, der umsorgt, liebe- und verständnisvoll erzogen wurde, geriet zwar auch auf die schiefe Bahn, doch er wurde lediglich zum Hochstapler und Heiratsschwindler, der sich mit Betrügereien durchs Leben schummelte (2).

Ob sich die Geschichte tatsächlich so zugetragen hat und ob es sich lediglich um einen Einzelfall handelt, kann ich nicht mit Gewissheit sagen. Zumindest veranschaulicht dieses Beispiel, was wir meinen, wenn wir sagen, dass sich Angeborenes und Anerzogenes wechselseitig verbindet. Damit ist aber die Frage noch nicht geklärt, was angeboren und was anerzogen ist.

Studien mit eineiigen Zwillingen (3), die getrennt aufgewachsen sind, bestätigen, dass Dispositionen sowohl für die Körpergrösse als auch für die Intelligenz und noch vieles mehr vorhanden sind. Was nicht angeboren ist, kann nicht einfach durch Umwelteinflüsse oder fleissiges Lernen behoben werden, es kann aber in der Ausprägung mehr oder weniger beeinflusst werden; denn wer keine Schule besucht, nicht lesen, rechnen oder systematisch zu denken lernt, kann auch auf das beste Potenzial nicht aufbauen.

Bezüglich der Frage, wie viel angeboren und wie viel anerzogen ist, ist sich auch die Wissenschaft noch nicht einig. Aufgrund zahlreicher Untersuchungen der letzten Jahre verstärkt sich jedoch eindeutig der Trend zum Angeborenen (4). Was nicht heisst, dass unsere Sozialisation dadurch unbedeutend wird. Die Untersuchungen zu Epigenetischem (Gene können durch Umweltfaktoren verändert werden und sich weitervererben), zeigen, dass das Zusammenspiel von Umwelteinflüssen und Genen bedeutend ist. Was wir noch nicht wissen ist, wann ein Gen durch Epigenetisches aktiv wird. Dafür braucht es noch weiterer Forschung.

Was wir aber sicher sagen können: «Von Nichts kommt nichts» (5). Vorhandenes muss begünstigt werden. Roger Federer wäre sicherlich nicht zu diesem Tennisstar geworden, hätte er nicht so diszipliniert trainiert und

wäre er nicht so stark gefördert worden. Anlage und Umwelt können sich in einem komplexen Wechselspiel begünstigen und sich zirkulär verstärken. Wie viel davon der Hardware und wie viel der Software zuzuschreiben ist, lässt sich vorderhand noch nicht sagen.

Was bei uns angelegt und von Anfang an vorhanden ist, darauf haben wir wenig bis keinen Einfluss. So kommen wir mit unterschiedlichen Temperamenten auf die Welt, die ziemlich stabil bleiben und die sich bereits sehr früh zeigen. Wer mit 18 Jahren introvertiert ist, darf nicht damit rechnen, dass er es mit 50 nicht mehr ist, obwohl auch diesbezüglich Ausnahmen nicht auszuschliessen sind. Doch Temperamente sind gegen Umwelteinflüsse und Erziehung ziemlich resistent und sie begleiten uns während unserem ganzen Leben.

Gewiss gibt's auch vieles, bei dem es eine Rolle spielt, was wir daraus machen, wo und mit wem wir aufwachsen oder wie fleissig wir sind. So können sich Talente völlig unterschiedlich entwickeln. Je nach Umfeld und Einsatz können sie verkümmern, sie können aber auch durch gezielte Förderung stark entwickelt werden. Gerade im Spitzensport wird dies genutzt. Im Fussball werden Scouts eingesetzt, um Talente frühzeitig zu sichten. Hochbegabte Kinder werden in dafür geschaffenen Schulen speziell gefördert.

Auch Anerzogenes kann sich vielfältig entwickeln. Es kann je nach Umgebung, in der wir uns befinden, recht unterschiedlich sein. Im Freundeskreis können wir ganz anders sein als in der Familie und oftmals sind wir erstaunt, derart krasse Unterschiede zu sehen. Dass wir uns situativ der Umgebung anpassen können, ist gelernt und erleichtert vieles.

Mit zunehmenden Erfahrungen können Sachen wichtiger oder unwichtiger werden. Gerade im Bereich der Einstellungen und Werte lässt sich dies sehr gut sehen. Umwelt, Erziehung, beruflicher Werdegang, Freunde und Bekannte können darauf einen starken Einfluss nehmen. Auch unser Selbstbewusstsein kann sich verändern. Es kann sich stärken und Versagensängste können sich mindern. Man kann emotional stabiler und mit seinem Leben zufriedener und abgeklärter werden.

## **Begünstigendes und Einschränkendes**

Leiden Kinder unter einer Aufmerksamkeitsdefizit-Hyperaktivitätsstörung (ADHS), zeigt sich dies in Form mangelnder Aufmerksamkeit, motorischer Unruhe und fehlender Impulskontrolle. Diese Beschreibung ist rein merkmalsbezogen. Sie besagt noch nichts über Ursachen der Erkrankung und was sich daraus ergeben kann, obwohl wir, gemäss Roth, davon ausgehen können, dass solche Störungen mit dem Dopamin- und dem Serotoninhaushalt zu tun haben.

ADHS-Kinder müssen weder auf die schiefe Bahn geraten noch sonst zu etwas verurteilt sein. Dennoch lässt sich statistisch nachweisen, dass fast die Hälfte von ihnen zu gewaltbereiten Personen werden, dass sie massive Lernschwierigkeiten haben und viele ihre Schulausbildung nicht zu Ende führen (6).

Hyperaktive und quengelnde Kinder fordern mit den Worten Roths ihren Eltern, Geschwistern und Lehrpersonen einiges ab. Dies bringt mit sich, dass ihnen häufig mit wenig Verständnis und wenig Zuneigung begegnet wird. Ihr nerviges Verhalten wird eher mit Ablehnung erwidert, was kaum der sozialen Integration zuträglich sein dürfte. Werden sie häufig ausgeschlossen, ist die Gefahr gross, dass sie sich Gleichgesinnten zuwenden, die ähnliche Probleme haben.

Bei allem, was in Erscheinung tritt, müssen wir uns stets die Frage stellen: Was wäre sonst noch denkbar und möglich gewesen und warum hat sich von all dem Möglichen genau dies ergeben? Mögliches kann auf Umstände treffen, die tendenziell etwas begünstigen. Denn wir bewegen uns gerne in Kreisen, die das stabilisieren, was uns entspricht. Ist jemand kriminell, dürfte uns kaum überraschen, dass derjenige auch mit anderen Kriminellen verkehrt, was wiederum auf dessen Verhalten zurückwirken kann.

## 2. Komplexes

### Wir sind nicht trivial und nicht berechenbar

Triviale Systeme (1) funktionieren, sofern sie nicht kaputt sind, immer gleich und sind berechenbar. Wir erleben normalerweise keine Überraschungen. Es stellt sich ein, was wir erwarten.

Wir Menschen sind fähig, aus Erfahrungen zu lernen. Unzählige Einflüsse bestimmen unser vielfältiges Handeln. So spielt es eine Rolle, in welchem Umfeld wir uns befinden, in welcher Stimmung wir sind oder welchen Sinn wir einer Situation abgewinnen.

Etlliches schränkt uns ein und reduziert dadurch Komplexität. So verhindern Strukturen, dass ungewollte Verhaltensweisen möglich werden. Gesetze und Verbote legen fest, was wir dürfen oder eben nicht dürfen. Würden sich alle so verhalten, wie es ihnen gerade beliebt, wäre ein Chaos unvermeidlich. Auch im dichten Strassenverkehr wäre es kaum möglich, auch nur hundert Meter unfallfrei zu fahren, wenn es keine verbindlichen Verkehrsregeln gäbe.

Insofern ist unbestritten, dass es komplexitätsreduzierender Massnahmen bedarf. «Ashby's Law of Requisite Variety» (2) besagt ja nicht, dass sie zu unterlassen sind. Es besagt lediglich, dass ein System genauso viel Komplexität braucht, wie es dessen Umfeld erfordert.

So macht es in einem Restaurant Sinn, eine Bestuhlung vorzugeben. Die Gäste können ihren Platz noch frei wählen, doch sie können sich nicht mehr beliebig setzen. Haben wir eine Monopolstellung auf einem Markt und sind die Kunden auf uns angewiesen, können wir uns so organisieren, wie es uns am zweckmässigsten und am einfachsten erscheint. Wir müssen uns als Unternehmen stets fragen, wie viel Flexibilität und Anpassungsfähigkeit brauchen wir, um den Erfordernissen des Marktes zu genügen.

Komplexität kann aber nicht nur durch Strukturen, Vorschriften, Gebote und Verbote eingeschränkt werden. Es sind auch Werte, kulturelle Gepflogenheiten («das tut man nicht») und Anstandsregeln, die Komplexität reduzieren. Derartige Komplexitätsreduktionen haben den Vorteil, dass sie