



"Zweifel ist der Weisheit Anfang."

"Zur Erforschung der Wahrheit bedarf es notwendig der Methode."

"Der gesunde Verstand ist die bestverteilte Sache der Welt, denn jedermann meint, damit so gut versehen zu sein, daß selbst diejenigen, die in allen übrigen Dingen sehr schwer zu befriedigen sind, doch gewöhnlich nicht mehr Verstand haben wollen, als sie wirklich haben."

René Descartes

"Wer? Wie? Was? Wieso? Weshalb? Warum? Wer nicht fragt, bleibt dumm."

Motto der „Sesamstraße“

"Weil, so schließt er messerscharf, nicht sein kann, was nicht sein darf."

Christian Morgenstern

"Ich sehe nur auf ein Gesetz: klar sein."

Stendhal

Erfolgreich vernünftig

Stärkung für den „Gesunden Menschverstand“

Die Fähigkeit, vernünftig zu denken und zu handeln, gehört zur Grundausstattung des Menschen. Je mehr aber eine Anlage gezielt entwickelt wird, umso stärker wird man darin. Schauen wir uns also wesentliche Aspekte des vernünftigen, folgerichtigen Denkens an, die uns wirkungsvolle Impulse geben, künftig noch konsequenter danach vorzugehen und so über einen wirklich „Gesunden Menschenverstand“ zu verfügen.

Standort bestimmen

Wo ist Ihr Platz in der Welt? Was sind Ihre Wünsche, Bedürfnisse, Interessen, Ziele, Aufgaben, Pflichten? Was sind Ihre *Werte*? Ihre Talente? Mit welchen Menschen sind Sie verbunden? Was ist Ihre berufliche Tätigkeit, was ist hierbei ausschlaggebend für Ihren Erfolg? Was müssen Sie hierfür können? Was (zielgerichtet) tun? Was lernen? Was ergibt sich aus alledem? Vergewissern Sie sich all dessen einmal in aller Ruhe.

Jeder Mensch verfügt über ein bestimmtes Maß an Zeit, Energie, Fähigkeiten und Mitteln. Daraus gilt es, das für sich Beste zu machen und sich nicht zu verzetteln, damit man nicht beklagenswert unter seinen Möglichkeiten bleibt. Goethe hat auch hier Rat:

„...Vergebens werden ungebundene Geister / Nach der Vollendung reiner Höhe streben. / Wer Großes will, muß sich zusammenraffen; / In der Beschränkung zeigt sich erst der Meister...“

Setzen wir also zunächst die für uns richtigen *Prioritäten*. Dies ist nicht ein und dann für alle Mal getan, sondern muss gelegentlich überdacht und neu gewichtet werden. Nehmen Sie Papier zur Hand, bringen Sie das Wesentliche sichtbar in eine Ordnung.



Ziele konkretisieren

Wenn man nicht weiß, was man anstrebt, erhöht man bestenfalls durch Umwege seine Ortskenntnis. Ziele werden „*SMART*“* definiert; es sind Kriterien für die Zielerfüllung festzulegen. Damit können Sie zuverlässig bewerten, was genau zu tun ist und ob Sie Ihr Ziel in dem gewünschten Ausmaß erreicht haben. Ohnedem können Sie im Grunde weder effektiv planen noch effizient vorgehen. Allerdings sollte man Ziele auch nicht allzu weiträumig planen, damit sie nicht in „Utopia“ liegen. Über die fernere Zukunft lässt sich wenig wissen, hier kommt es mehr aufs Gespür für den *inneren Kompass* an.

Meist geht es im Leben ja darum: Was ist das Problem (= Aufgabe)? Was sind die Ursachen / Gründe dafür? Was will ich erreichen? Wie komme ich dahin? Was brauche ich dafür? (Ist- und Soll-Zustand / Weg / Mittel) Ziel=Entschluss=freigesetzte Energie: Anfangen. Und, *deswegen* weil man es sich vorgenommen hat, auch *zu Ende bringen!*

* „*SMART*“ Spezifisch / Messbar / Akzeptabel, Attraktiv / Realistisch, Ressourcen- und an Rahmenbedingungen orientiert / Terminiert. Also, was genau will ich erreichen? Was genau soll sein? Bis wann? Wer will das? Ist es machbar? Die Festlegung der Kriterien bedarf schon mal einiger Überlegung oder auch Diskussion. Darüber hinaus ist immer zu bedenken, dass ich Zeit, Geld, Energie nur *ein* Mal aufwenden kann. Dann ist diese Zeit, dieser Betrag, diese Energie *investiert*, verbraucht und steht für ein anderes Ziel nicht mehr zur Verfügung. Ziele wollen klug gewählt und nach ihrer Bedeutung gewichtet werden.

Ordnung schaffen

Machen Sie sich von Zeit zu Zeit klar: Was liegt alles an? Was ist wichtig, was dringlich? Was ist aktuell das Problem? Was also ist die Frage, auf die Antwort zu geben ist? Welche Bedeutung hat die Sache für meine Tätigkeit? Trägt die Lösung des Problems zur Erfüllung meiner Ziele und wesentlichen Aufgaben bei? Wie? In welchem Ausmaß? Welche Auswirkung hat es, wenn ich mich *nicht* damit befasse?! Hier geht es zunächst darum, eine ordentliche Struktur in die vielfältigen Anforderungen, die an uns gestellt sind, zu bringen und den Überblick zu behalten. Erstellen Sie sich eine *Übersicht*.

Voraussetzungen prüfen

Überprüfen Sie zunächst sämtliche Grundannahmen, auf denen Ihr weiteres Vorgehen beruhen wird.

Viele Jahre war es beispielsweise selbstverständlich, dass auch ein Kinderfahrrad einen Kettenantrieb mit Pedalen haben *muss*. Daraus folgte, dass die meisten Kinderräder früher Stützräder hatten, damit der Nachwuchs nicht ständig umfiel. Das sieht man heute gar nicht mehr. Kleine Kinder lernen das Gleichgewicht halten zunächst ganz einfach mit Laufrädern. Und dann steigen sie auf ein normales Kinderrad ohne Stützräder um.

Schauen wir also, dass wir nicht von einem „Das war schon immer so“ oder anderen einschränkenden Denkgewohnheiten, Vorlieben oder Vorurteilen fehlgeleitet werden. Menschen ändern nun mal nicht unbedingt gerne ihre Meinung. Und dann gibt es – neben zahlreichen weiteren trügerischen Tendenzen und „Verzerrungen“ (*Bias*) – z. B. auch die starke Neigung von Menschen, sich (unbewusst) einer Gruppenmeinung anzuschließen: Man will schließlich zurechtkommen. Und erst diese zahlreichen Wahrnehmungsfallen und darauf fußenden Einbildungen und unzutreffenden Bewertungen! Beschäftigen Sie sich einmal damit (einfach mal „googeln“!). Wenn Sie Führungskraft sind und Mitarbeiter zu beurteilen haben, ist das Ihre selbstverständliche Pflicht!



Um solchen Tendenzen systematisch entgegenzuwirken helfen einige Rezepte. Eines davon: „*Lesen gefährdet die Dummheit.*“, wie sinnigerweise vor Jahren Tragetüten des S. Fischer-Verlags der Welt verkündeten. Oder: Zuhören. Hören Sie aufmerksam zu, wenn Sie mit anderen sprechen, gerade auch im Konflikt. Man erfährt so viel mehr, als man bequemerweise oft wissen will – und bekommt völlig kostenlos seine tägliche „Entwicklungshilfe“. Und manche Wahrheit über sich lernt man gerade auch von einem Widerpart. „*Blinde Flecke*“ haben wir alle. Was sind Ihre Rezepte? Was tun Sie, um auch Geist und Seele gut zu nähren, zu pflegen, kräftig und *beweglich* zu halten?

Bemerkenswert auch die „Wie-interessant-Haltung“. Sie erzeugt Aufgeschlossenheit und verhindert plötzlich aufkommende Ärgergefühle. Sie stellen beispielsweise fest, dass jemand eine Anweisung nicht befolgt hat. Oder Mitarbeiter sperren sich gegen Veränderungen, die Sie für notwendig halten. Wenn Sie dem zunächst mit „Wie interessant!“ begegnen, bekommen Sie vielleicht etwas über die verständlichen Gründe heraus, die jemanden anders denken und handeln lassen. Reagieren können Sie dann ja immer noch; wahrscheinlich oft sogar angemessener, als wenn Sie es spontan tun.

Informationen bewerten

Wählen Sie Informationen mit Bedacht aus. Was ist *relevant*? Was tut nichts wirklich zur Sache? Man spricht auch von „*notwendiger und hinreichender Begründung*“. Halten Sie alles einfach: Nur so viel relevante Information wie nötig! Lassen Sie sich weiter nichts aufschwätzen. Man sieht sonst vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr. Fragen Sie sich stets: Ist diese Information nützlich? Ist sie wichtig zum Verständnis meines Problems? Informationen, Fakten sind nicht alle gleichwertig. Sie müssen an der Frage, die es zu beantworten gilt, gemessen werden. Also, denken Sie stets an Ihre Fragen, stellen sie infrage. Jeder will etwas „verkaufen“, appelliert an uns, was wir denken, fühlen, tun oder lassen sollen... Viele Informationen und Meinungen enthalten Botschaften, die uns mehr oder weniger *manipulieren* sollen. Das ist heutzutage meist etwas subtiler als früher: überall „*Nudging*“ („anstupsen“) – wie man ohne Verbote oder ökonomische Anreize Denken, Fühlen und Verhalten von Menschen beeinflusst...

Vergeben Sie Punkte für den Wert einer Information, die Überzeugungskraft eines Arguments (etwa +++++ für „sehr stark“ usw.). Ordnen Sie Informationen und Argumente nach einer Rangfolge. Schmeißen Sie schwache Informationen und Begründungen etc. raus. Sie tragen meist nicht viel zur Klärung bei, und man macht mit Ihnen auch keinen starken Eindruck. Und: Bloße *Meinungen sind* bloße *Geschmacksache!*

Nicht glauben

Glauben heißt bekanntlich nicht wissen. Was würden Sie dazu sagen, wenn ein Richter Sie verurteilen wollte, weil er *glaubt*, dass Sie's gewesen sind? Undenkbar! Es kommt also auf *Beweise* an. Wie wollte man sonst in dem allgemeinen Wirrwarr von bloßen Meinungen, Behauptungen und Forderungen zu gefestigten Urteilen gelangen? Ihr geistiger Kompass ist Ihre Haltung, sich stets auf Tatsachen zu verlassen. Ist etwas glaub – *würdig*? Ist es *sehr*, äußerst wahrscheinlich? Fakten lassen sich überprüfen. Dabei ist auch darauf zu achten, dass die Fakten zu den Argumenten und die Argumente* zum Problem (Thema, Fragestellung) passen. Das ist eigentlich selbstverständlich, doch greift ein altes, beliebtes rhetorisches Mittel, wenn man sonst nichts hat, heute in Form des „*Whataboutism*“ (Ablenkung von unliebsamer Kritik durch Hinweise auf andere wirkliche oder vermeintliche Missstände) um sich.



Es kommt auch darauf an, wer eine Behauptung aufstellt, wer von wem etwas will. Denn davon hängt ab, wer für was *begründungspflichtig* ist. Nehmen wir einmal an, Sie sind verantwortlich im Vertrieb. Sie möchten ein CRM-System (Customer Relationship Management), also eine Software zur besseren Steuerung der Kundenbeziehungen einführen. Der Vertreter eines Anbieters hat Ihnen das Programm vorgeführt. Sie erwarten darüber hinaus, dass er Ihre Anforderungen und Bedürfnisse erfragt und Ihnen nachvollziehbar erklärt, warum die Software für Ihren Vertrieb genau passt.

Was würden Sie sagen, wenn dieser Verkäufer nun stattdessen *Sie* dazu auffordern würde, ihm zu begründen, warum das Programm für Ihren Betrieb *nicht* passt? Genau: nichts, sie würden nichts sagen. Weil Sie nicht ihm etwas beweisen müssen, sondern er ihnen. Sie können Fragen stellen, Zweifel äußern. Der Verkäufer muss mit Fakten aufwarten, Ihnen demonstrieren, dass dieses und jenes, das Sie benötigen, mit dem Programm machbar ist. So entsteht nach und nach aus Unsicherheit Sicherheit, aus Unklarheit wird Klarheit.

* Wer andere überzeugen, etwas Strittiges klären oder Positionen austauschen will, bedient sich des sprachlichen Verfahrens der Argumentation:

Eine Argumentation besteht aus einer Abfolge von

These (Behauptung, Bewertung, Urteil, Empfehlung)



Argument (Begründung)



Stützung des Arguments (Erläuterung, Beispiel, Beleg, Zitat, Analogie...)



und gegebenenfalls

Folgerung

Mit der These wird zu einem Problem z. B. eine Behauptung aufgestellt.

Das Argument begründet die These. Es wird häufig mit z. B. *weil* oder *da* eingeleitet.

Damit die Argumentation stichhaltig ist, muss das Argument zur These gestützt werden. Das Ziel ist es dabei, das Argument zu beweisen. Dies kann mit Hilfe von Beispielen, Belegen, Erläuterungen, Analogien, Zitaten usw. geschehen. Ein Argument zu stützen bedeutet letztlich nichts anderes, als das Argument selbst zu begründen. Eingeleitet wird dies mit z. B. *denn*, *wie* und *so*.

Von einer erweiterten Argumentation wird gesprochen, wenn aus der These, deren Begründung sowie der Stützung des Arguments eine Schlussfolgerung gezogen wird. Eingeleitet wird diese oft mit *daher*, *darum*, *deshalb*, *aufgrund dessen*, *also*, *schließlich*. (Quelle: lehrerfortbildung-bw.de / Arbeitsblatt Argumentation)

Widersprüche aufdecken

Stimmen die Annahmen und Argumente zueinander? Ist das *widerspruchsfrei*? Gehen Sie also Ihre Informationen und Gründe aufmerksam und präzise durch, ob sich nicht Fehler eingeschlichen haben. Denken Sie dabei – *ganz ehrlich* – auch an den Spruch, demzufolge schon mal *der Wunsch der Vater des Gedankens* sein kann. Manch einer *fühlt* sich halt nur im Recht... Überhaupt neigen Menschen dazu, sich zuerst mehr oder weniger unbewusst, gefühlsmäßig und interessengeleitet, zu „entscheiden“ und zu ihrem Standpunkt dann – im zweiten Schritt – die „passenden“ Argumente zu liefern...



Zusammenhänge erkennen

Um vernünftig zu handeln, muss man auf dem schmalen Pfad zwischen „unterkomplex“ und „überkomplex“ vorangehen. Ersteres ist bekanntlich zum Synonym für „schlicht dumm“ geworden, letzteres hindert oft daran, überhaupt beizeiten zu entscheiden und voranzukommen. Wie viele und welche Puzzleteile benötigt man, ab wann kann man das ganze Bild zunächst erahnen und dann zweifelsfrei erkennen?

Ein Mitarbeiter produziert Fehler. Passt die Qualität des Ausgangsmaterials? Ist er unqualifiziert? Braucht er eine Schulung? Ist er desinteressiert? Hat er die erforderlichen Informationen, das geeignete Werkzeug? Ist die betriebliche Prozesskette störungsfrei? Sind also bei dem Mitarbeiter aufgetretene Fehler ein Symptom für etwas anderes oder liegt allein bei diesem die Ursache des Problems?

Am besten geht man zunächst von der einfachsten Annahme aus. Getreu dem geistigen Sparsamkeitsprinzip „Ockham’s Razor“. Dieses besagt laut Wikipedia:

1. Von mehreren möglichen Erklärungen für ein und denselben Sachverhalt ist die einfachste Theorie allen anderen vorzuziehen.
2. Eine Theorie ist einfach, wenn sie möglichst wenige Variablen und Hypothesen enthält und wenn diese in klaren logischen Beziehungen zueinander stehen, aus denen der zu erklärende Sachverhalt logisch folgt.

In unserem Beispiel gehen wir zunächst einfach davon aus, dass allein der Mitarbeiter die Fehler verschuldet. Wenn alle anderen Mitarbeiter mit gleichen Voraussetzungen – Ausbildung, Tätigkeit, Material, Werkzeug etc. – keine Fehler produzieren, spricht einiges dafür, dass unsere Annahme zutrifft. Reicht das schon aus? (Gefahr „geistiger Kurzschluss“!) War z. B. die betreffende Verrichtung von besonderen Informationen abhängig? Wenn nein, dann sollten wir das Problem eingekreist haben (es könnte aber noch Sabotage / Mobbing vorliegen). Wenn ja, wäre zu prüfen, ob der Mitarbeiter die notwendige Information erhalten hat, oder, falls nicht, warum dies nicht erfolgte, wer bzw. was dafür ursächlich war. Und so weiter. Wir erhöhen also die Komplexität unserer Annahmen nach und nach. Dabei helfen uns Checklisten, Fragen, Gespräche. Auf jeder Stufe prüfen wir jeweils, ob aus den Annahmen *jetzt* hinreichend „*der zu erklärende Sachverhalt logisch folgt*“, bis *kein Zweifel* bleibt. Urteil statt Vorurteil!

Alternativen abwägen

Sie kennen doch sicher noch die „dialektische Methode“, die wir alle in der Schule gelernt haben: These, Antithese, Synthese... Wenden Sie sie an! Machen Sie eine Liste zu „Pro“ und „Contra“ eines Sachverhalts: Was ergibt sich daraus? Dieses Verfahren schützt uns auch vor „Filtern“: unbedingte, unhinterfragte Vor – Einstellungen.

Seit dem Altertum gibt es in der Rhetorik den „advocatus diaboli“ („Anwalt des Teufels“). Dabei geht es darum, ganz gezielt Gegenargumente zu einer vertretenen Position vorzubringen und so zu versuchen, diese zu entkräften. Also absichtlich „schwarzzumalen“ bzw. die eigene Position zu „zerschießen“. Nun muss man überprüfen, ob diese Gegenargumente stichhaltig sind. Im Ergebnis soll sich herausstellen, ob man seinen ursprünglichen Standpunkt aufrechterhalten kann oder diesen korrigieren bzw. aufgeben muss. Andere Ansichten haben jedenfalls fast immer „etwas für sich“!

Machen Sie bei wichtigen Vorhaben immer diesen „Belastungstest“. Und sei es, um „nur“ auf Einwände gut vorbereitet zu sein. Etwa, wenn Sie etwas präsentieren usw.



Im Internet können Sie z. B. kostenlos Artikel und Kommentare von Zeitungen ganz unterschiedlicher politischer Positionierung lesen. So gewinnen Sie etwa als Abonnent der „FAZ“ womöglich hinzu, wenn Sie einmal schauen, was die „taz“ zu einem Thema meint. Was ich meine: Wir können Widerspruch oft als einen Widerstand erleben, an dem wir dazulernen und wachsen: Engstirnigkeit, Engherzigkeit bitte weiten! Übrigens ist das alte „TINA-Prinzip“ (there is no alternative) meistens schlicht dummes Zeug.

Anderen vortragen

Machen Sie es wie in dem Aufsatz von Heinrich von Kleist „Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden“. Hier geht es darum, dass einer, während er einer anderen Person von einem Problem, einer Überlegung erzählt, zu seinem Erstaunen bemerkt, wie diese sich so immer besser entwickelt, die Gedanken klarer und vollständiger werden. Also, sprechen Sie's aus. Die Resonanz in der Anwesenheit des Anderen wird Sie bestärken. Sehr bewährt ist dabei ein gemeinsamer Spaziergang.

Andere fragen

Fragen Sie ganz einfach andere nach ihrer Meinung, nach Informationen, Rat und Hinweisen. Oder veranstalten Sie eine Gruppendiskussion mit Ihren Freunden zu einem Problem, das Sie bewegt. Dabei kommen oft verblüffende Ansichten heraus, auf die wir alleine niemals gekommen wären. Das können zumindest Anregungen für uns sein, unsere eigenen Sichtweisen weiterzuentwickeln. Ein Gehirn ist nach einem Gespräch nicht mehr ganz dasselbe wie vorher (es ist hoffentlich klüger, verbundener)...

Intuition beachten

Es wird jetzt viel über Intuition bzw. „Bauchgefühl“ gesprochen. Intuition kann man trainieren. Je mehr man von einer Sache versteht, je mehr man über so genannte „kristalline Intelligenz“ verfügt, umso treffender werden intuitiv getroffene Entscheidungen. Ein Vergleich zum Computer / Software: Erst wenn genügend qualifizierte Daten (im Gehirn) vorliegen, wird eine Auswertung zu verlässlichen Aussagen kommen. Sonst gilt auch für Intuition das „GIGO-Prinzip“ der IT: „garbage in, garbage out“...

Das „Bauchgefühl“ wiederum steht für Körperwahrnehmung. Auch darauf sollten wir achten. Wie fühlt sich ein Gedanke, eine Entscheidung an? Dem sollten wir nachspüren. Was will uns unsere Körperintelligenz damit signalisieren? Einfach überhören sollte man das nicht. Es wird meist Schwierigkeiten geben...

Was ist mit unseren Gefühlen, Emotionen, Impulsen? Sie melden, wie es uns geht, verleihen uns Ausdruck, treiben uns an. Und waren schon vor unserem Verstand da.

Der Mensch ist primär ja nicht ein rationales Wesen. Um „vernünftig“ zu sein bedarf es des koordinierten Zusammenspiels verschiedener Hirnregionen. Dazu schreibt der Arzt, Neurobiologe und Psychiater Prof. Joachim Bauer in seinem Buch „Selbststeuerung – Die Wiederentdeckung des freien Willens“ (S. 18 ff):

„Das Trieb- oder Basissystem einerseits und der top-down kontrollierende Präfrontale Cortex andererseits: Beide im Gehirn eines Menschen sitzenden Fundamentalsysteme sind eng miteinander verbunden. Sie sollten nicht gegeneinander sondern miteinander arbeiten. Ähnlich wie zwei Tanzpartner können sie nur



gemeinsam erfolgreich sein. Das Basissystem ist die neurobiologische Grundlage für triebhafte, spontan und überwiegend automatisch ablaufende Verhaltensweisen. [...] Das Basissystem hilft uns wahrzunehmen, was uns schmeckt, was sich gut anfühlt, behaglich ist oder uns die Langeweile vertreibt. Zugleich lässt es uns aber (wieder-) erkennen, was – scheinbar oder tatsächlich – gefährlich ist. Es produziert die Angstgefühle, die uns veranlassen, Schmerzen und Gefahrenherde zu vermeiden, uns zu wehren oder davonzulaufen. Merkmale des Basissystems sind Affekte und Launen aller Art – ihm verdanken wir die Neigung, jeder kleinen Versuchung sofort nachzugeben [...] Auch andere [...] Verhaltensweisen wie Bequemlichkeit, Ungeduld oder die Unlust, mit anderen zu teilen, haben ihren Ursprung im Basissystem. [...]

Das dem Trieb- oder Basissystem übergeordnete Fundamentalsystem des Menschen ist für die Top-down-Kontrolle zuständig. [...] [Der Präfrontale Cortex] ist der Ort des freien Willens. [...] Er versetzt den Menschen in die Lage, seine Aufmerksamkeit zu fokussieren [...] Die Fähigkeit, äußeren Ablenkungen oder inneren Impulsen *nicht* zu folgen, wird als Inhibition bezeichnet. [...]"

Manchmal stellt sich auch einfach „nur“ Unbehagen ein, eine Art Angstgefühl bei einer bedeutenden Entscheidung, vor einem großen Schritt in etwas Neues, Unbekanntes. Oder vor einem Auftritt bei einer Rede. Das ist ein wichtiges Signal. Es macht uns darauf aufmerksam, nur ja nicht einfach darauf loszulaufen, sondern uns dieses Neue „auszumalen“ (Mentales Training), uns zu rüsten und vorzubereiten. Diese Impulse wollen und sollen uns nicht unbedingt von etwas abhalten, sondern sind eine Form uralter „Weisheit“, die uns innewohnt und die uns schützen und ganz aufmerksam machen will. Das Signal „blinkt gelb“, es steht nicht (immer) auf „rot“... Und gilt nicht oft: „Wo die Angst ist, ist der Weg.“?! Dann gilt es, diesen – vorsichtig – zu gehen...

Wenn wir also bei „gesundem Menschverstand“ sein *wollen*, sollten wir aufmerksam dafür sein, was so alles an Impulsen „oben in der Steuerzentrale“ ankommt, öfter mal innehalten und einigermaßen souverän darüber bestimmen, was weiter zu denken, zu tun oder zu lassen ist. Das stärkt auch unsere *Selbstachtung*. Selbst – *Vertrauen*.

Schriftlich denken

Denken Sie schriftlich. Schreiben Sie alles auf. Bringen Sie es in eine übersichtliche, konzentrierte, auf das Wesentliche reduzierte Form. Machen Sie sich eine „Zeichnung“. Machen Sie's so, wie Schüler einen guten „*Spickzettel*“ verfassen. Das hilft Ihnen, bewusst zu denken und Ihre Gedanken präzise zu formulieren und zu ordnen. Alles wird fassbarer und verbindlicher als wenn es nur im Kopf hin- und her gewendet wird. Außerdem prägt sich schriftlich – vorzugsweise von Hand! – alles besser ein.

Spazieren gehen

Vielleicht liegt es Ihnen, Ihre Gedanken im Gehen zu befördern und zu ordnen. Dazu sollte man allerdings eher stille Orte, etwa einen Park, Wald oder die freie Landschaft aufsuchen. Ein zügiges, ruhiges Gleichmaß der Schritte fördert eine gute Atmung und Durchblutung und unterstützt die Konzentration und die Gedankengänge. Wer darin geübt ist und ein starkes Vorstellungsvermögen hat, kann auch auf diese Weise mit klar durchdachten Plänen und Entscheidungen von seinem Spaziergang zurückkehren.

Sprache schärfen

Warum benutzen Juristen bloß dieses Juristendeutsch? Wikipedia führt dazu aus:

„...Um den ... Anforderungen an die Komplexität und Präzision Rechnung zu tragen, bedarf es einer kalkülartigen Fachsprache...“ (also einer, vereinfacht ausgedrückt, *präzise berechnenden* Sprache – MK)



Unsere Alltagssprache – ewige Quelle von Missverständnissen – dient zunächst dazu, sich verständlich zu machen und andere zu verstehen. Damit Sprache zu Mittel und Ausdruck *ordentlichen* Denkens wird, müssen wir sie schon etwas genauer handhaben. Auf einer Feier sich mit einem Tanzpartner / einer Tanzpartnerin ein wenig im Takt auf der Tanzfläche zu wiegen ist auch etwas anderes, als Quickstepp zu tanzen.

Und dann kommt es zudem auf die Art der Formulierung an... Diese weithin bekannte Geschichte liefert ein schönes Beispiel:

Es waren einmal zwei Mönche, die es einfach nicht lassen konnten, während des Gebets zu rauchen. Weil sie aber das schlechte Gewissen plagte, fragte jeder den Abt nach seiner Meinung. Als Antwort erhielt der eine Mönch ein Verbot, der andere jedoch die Erlaubnis. Darüber wunderten sie sich. Der Mönch, dem das Rauchen erlaubt wurde, fragte den anderen: "Was hast du denn den ehrwürdigen Abt gefragt?" "Ich habe gefragt, ob ich während des Betens rauchen darf." "Und ich", antwortete der, der eine Erlaubnis bekommen hatte, "habe gefragt, ob ich während des Rauchens beten darf."

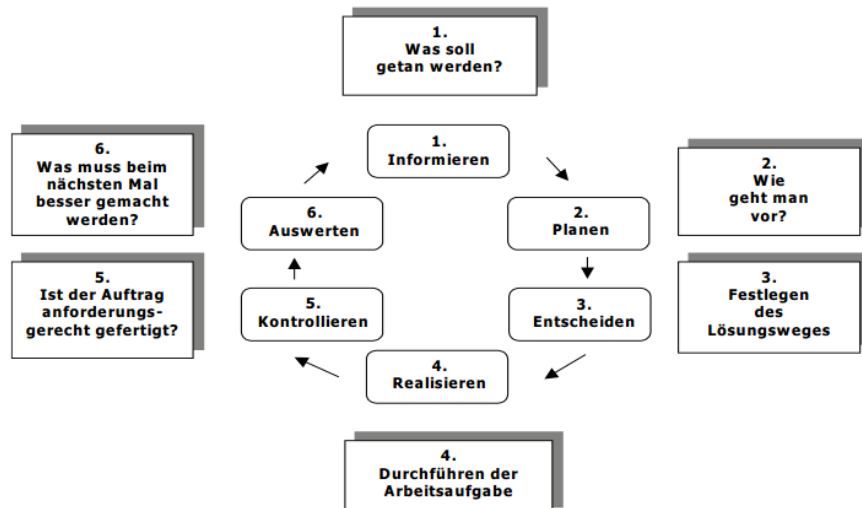
Derselbe Tatbestand, dieselbe Information – nur jeweils sprachlich anders arrangiert. Das ist natürlich Manipulation. Aber auch dafür ist Sprache wie geschaffen. Dafür wird sie überall eingesetzt. Menschen wollen fast immer irgendwas. Absichten und Täuschung zu erkennen fordert und fördert unseren wachen gesunden Menschenverstand.

Entscheidungstagebuch führen

Notieren Sie sich Ihre Entscheidungen und die Gründe usw. hierfür. Archivieren Sie Ihre „Spickzettel“ (siehe oben). Überprüfen Sie stets, ob Sie richtig gelegen haben. Woran hat es vielleicht gefehlt? Wo hat man sich geirrt? Und so weiter. Sie *üben* sich so darin, immer klüger zu denken, zu entscheiden und zu handeln. Entscheidungen erfolgen ja zumeist unter Ungewissheit; diese gilt es zu reduzieren. Manchmal trifft man sogar eine sehr gute Entscheidung, aber die Verhältnisse haben sich plötzlich und unvorhersehbar und unbeeinflussbar geändert. Dann hat man halt Pech gehabt. Aber viele von uns neigen dazu, Erfolg sich selbst und Misserfolg den Umständen oder den Anderen zuzuschreiben. Damit dürfte man wohl nicht in jedem Fall richtig liegen...

Nichts auslassen

Seien Sie professionell, gehen Sie nach dem Prinzip der vollständigen Handlung vor:





Viele kennen auch den P-D-C-A-Regelkreis (Plan – Do – Check – Act), der in etwa das Gleiche meint. Informieren Sie sich ggf. hierzu eingehender. Es geht um KVP, einen Kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Jede Tätigkeit bietet uns zwei Erfolgsmöglichkeiten. Erstens, dass sie erledigt wurde und zweitens, was man daraus lernen kann, es beim nächsten Mal womöglich noch besser zu machen. Reflexion ist die Voraussetzung hierfür: „Wer aufhört, besser sein zu wollen, hat aufgehört, gut zu sein.“ Jeder Fußballtrainer schaut sich mit seiner Mannschaft das Video des letzten Spiels an...

Denkwerkzeuge benutzen

Bei wirklich wichtigen Aufgabenstellungen nutzen Sie am besten „Tools“. Hier *einige* Tipps zu Methoden, die Sie *ohne Weiteres* nutzbringend anwenden können. Bitte „googeln“ Sie jeweils danach und eignen Sie sich die Vorgehensweisen leicht an.

Ideen sammeln / ordnen und vor Augen führen mit Mindmapping.

Das können Sie je nach Geschmack z. B. mit Klebezetteln machen (übertragen Sie die Pinnwandtechnik mit Kärtchen, die Sie vielleicht von einem Seminar her kennen, auf A3 (Zeichenblock und geeignete Klebezettel kann man für wenig Geld besorgen).

Oder Sie benutzen eine Software. Davon gibt es einige gute kostenlos. Fürs Tablet bietet sich unbedingt *SimpleMind* an. Das Programm erfüllt vielseitige Zwecke.

Unterschiedliche Standpunkte einnehmen

Probieren Sie die *Walt-Disney-Methode* oder die *6-Denkhüte*. Das sind beide sehr verbreitete und leicht anwendbare Techniken zur Vermeidung von Einseitigkeiten.

Problemanalyse

Setzen Sie beispielsweise die *5-Warum-Fragen* aus dem Qualitätsmanagement ein, um einer Sache tiefer auf den Grund zu gehen. Um dies zu erweitern / zu ergänzen verwenden Sie das *Ursache-Wirkungs-Diagramm / Ishikawa-Diagramm*. Die *Kraftfeldanalyse* kann zudem fördernde / blockierende Einflussfaktoren in einer Lage herausstellen.

Entscheiden

Eine probate Vorgehensweise, Einflüsse auf Entscheidungen transparent zu machen ist die *Nutzwertanalyse*.

Sich entschließen

Man muss nur selten ein „perfektes“ Ergebnis anstreben, eine dem Problem und seinen Auswirkungen *angemessene* Lösung genügt. (Das soll nicht als Ausrede für Unterkomplexität oder Oberflächlichkeit herhalten!) Aufwand und Ertrag müssen in einem vernünftigen Verhältnis zueinander stehen. Man kann sich bei der Suche nach dem allergünstigsten Handytarif beispielsweise auch verrückt machen. Es gilt zu wirtschaften: „so viel wie nötig, so wenig wie möglich“. Meist wird im Großen und Ganzen das „Pareto-Prinzip“ („80-20-Regel“) angebracht sein: Dies besagt, dass 80% der Ergebnisse mit 20% des Gesamtaufwandes erreicht werden. Die verbleibenden 20% der Ergebnisse benötigen mit 80% die meiste Arbeit.

Übergroße Analysen, was nicht alles „optimiert“ werden muss (am besten alles auf einmal...), führen oft zu nichts. Stattdessen stelle man erst mal ab, was *offensichtlich* schief läuft: Das kann nie ein Fehler sein. Schritt für Schritt zum Erfolg. Das wäre menschliches Maß, organische Entwicklung.



Es gibt tausendseitige Bücher zur Frage „Was ist Gerechtigkeit?“. Das sind bewundernswerte Artefakte menschlicher Geistesleistung. Häufig kommt man aber so bei derlei Themen nicht wirklich voran. Das lässt sich in der Politik, aber auch in Unternehmen beobachten. (Abgesehen davon, dass zu viele Leute allein debattieren schon für die eigentliche Arbeit halten; man trifft solche Leute nicht selten auch in Meetings...) Man kann sich aber auch ganz pragmatisch dafür entscheiden, zuallererst die größten Missstände aus der Welt zu schaffen. Diese zu erkennen, fällt nicht allzu schwer und bedarf keines IQ von 150. Geht man so vor, nach leicht eingängigen Prioritäten, kommt man derart auf längere Sicht doch ziemlich weit: eine äußerst probate Heuristik!

Wie ist denn eine Notfallambulanz in einem Krankenhaus organisiert? Behandelt wird nicht nach dem Prinzip „first in, first out“ oder wer am meisten Druck macht. Sondern es geht danach: Wie schwer ist die Erkrankung? / Welche unmittelbaren Folgen drohen? Patienten werden in eine entsprechende Rangfolge eingeordnet. Wer geringere Beschwerden hat, muss halt zurückstehen (auch wenn er noch so meckern sollte).

So wie z. B. persönliches Führungsverhalten an bestehenden Führungsgrundsätzen zu messen ist, sind Entscheidungen / Handeln stets an grundlegenden sowie an Ihren individuellen Werten bzw. denen des Unternehmens etc. zu überprüfen (*Wertesystem!*).

Hindernisse ausräumen

Was wir uns auf diesen Seiten alles vor Augen geführt haben, klingt ja schön und gut, und es ist wenig dagegen zu sagen. Und natürlich ist alles einfacher gesagt als getan. Schwierigkeiten ergeben sich immer. Daran müssen wir uns halt abarbeiten. Dafür hat unser Belohnungssystem im Gehirn ja dann am Ende auch die Freude für uns bereit. Und wir wissen alle: „Von nichts kommt nichts.“ Das Leben und die Welt, die eigene Persönlichkeit, sind wie ein Garten, in dem immer was zu tun ist.

Dennoch verspüren wir ja nicht selten Widerstände dagegen, etwas das wir als richtig und notwendig erkannt haben, auch zu tun. Das ist normal. In leichten Fällen hilft: „Begonnene Arbeit ist leichter als bevorstehende“.

Probieren geht bekanntlich über studieren... Man kann *immer* anfangen: mit ein paar Übungen, mit fünf Minuten, mit einem Riegel Schokolade weniger, eine Haltestelle früher aussteigen, zwei Seiten lesen, eine Viertelstunde zeitiger zu Bett gehen...

Bei gravierenden Widerständen müssen wir in uns hineinlauschen und spüren, was uns da zurückhält. Das können Ängste sein, uralte schlechte Erfahrungen usw. Oder wir folgen mehr äußeren Stimmen (den Eltern, der Gesellschaft...) als unserer eigenen inneren. Und so weiter. Hinhören, notieren, was sich da alles nach und nach meldet!

Sprechen Sie auch darüber: mit dem Partner / der Partnerin, mit guten Freunden. Meist *klärt* sich das Problem nach einer Weile. Gelegentlich kann es vorkommen, dass man fachliche, etwa psychologische Beratung braucht. Dann sollte man diese auch einholen. Aber auch hier bitte beachten: Gut vorbereitet sein! Man sollte möglichst das Problem / Zusammenhänge / Gefühle usw. genau beschreiben können. Man sollte nach einer klaren Einschätzung fragen und sich die angeratene Vorgehensweise eingehend erläutern lassen. Ist diese „maßgeschneidert“ und wirklich einleuchtend? Seien wir mündig! Es gibt gute Ärzte und weniger gute, tüchtige Anwälte und Winkeladvokaten, und auch unter den Psychologen / Beratern gibt es solche und solche...



Zum Schluss

Mit diesem Artikel wollte ich Ihnen in Erinnerung rufen, was Sie mehr oder weniger schon wussten. Aber Aufmerksamkeit, Weiterdenken und Übung machen halt den Meister. Vollständigkeit anzustreben war hier gewiss nicht die Absicht, dafür bräuchte es eines Buches von vielleicht tausend Seiten... Es geht um An – Regung. Wir besitzen ja alle bereits einen großen Schatz an Fähigkeiten, Können, Bildung und Erfahrung.

Passen Sie meine Anregungen Ihren Bedürfnissen, Erfahrungen, Gegebenheiten an!

Man staunt: Intelligenz schützt übrigens nicht vor Dummheiten. Eher nicht ganz so intelligente Leute sind oft schlau und so sehr lebensstüchtig. Normale Intelligenz plus gesunder Menschenverstand plus Ausdauer ist eine sichere Erfolgsformel in dieser Welt.

Noch was

Gute Ernährung ist auch für den „Gesunden Menschenverstand“ wichtig. Beispielsweise gibt es eine Reihe ganz hervorragender Radiosender, die kostenlos eine Fülle an Podcasts zu einer großen Themenvielfalt bereitstellen: Das Deutschlandradio mit seinen drei Sendern, WDR5, NDR Info, Bayern2, SWR2 usw. Es gibt auch einschlägige Apps. Machen Sie sich damit vertraut. Laden Sie sich die Sendungen auf Ihr Smartphone herunter. So haben Sie stets einen Vorrat an informativen, überraschenden, lehrreichen, spannenden, nützlichen, eindrucksvollen und unterhaltsamen Beiträgen: für unterwegs (kein Stau, keine Zugverspätung sind mehr nur noch nervig und öde) oder bei der Hausarbeit... Bleiben Sie bei alledem nicht in Ihrer „Interessenspur“... *„Bleiben Sie dran, bleiben Sie neugierig!“* (Motto von WDR5).

Das letzte Wort soll *Immanuel Kant* haben, der uns zum Thema Verstand und dessen Gebrauch in der „Beantwortung der Frage: Was ist *Aufklärung?*“ einleitend diese ewig gültige Wegweisung hinterließ:

„Aufklärung ist der Ausgang des Menschen aus seiner selbst verschuldeten Unmündigkeit. Unmündigkeit ist das Unvermögen, sich seines Verstandes ohne Leitung eines anderen zu bedienen. Selbstverschuldet ist diese Unmündigkeit, wenn die Ursache derselben nicht am Mangel des Verstandes, sondern der Entschliebung und des Mutes liegt, sich seiner ohne Leitung eines anderen zu bedienen. Sapere aude! Habe Mut dich deines eigenen Verstandes zu bedienen! ist also der Wahlspruch der Aufklärung.

Faulheit und Feigheit sind die Ursachen, warum ein so großer Teil der Menschen, nachdem sie die Natur längst von fremder Leitung frei gesprochen (naturaliter maiorennis), dennoch gerne zeitlebens unmündig bleiben; und warum es Anderen so leicht wird, sich zu deren Vormündern aufzuwerfen. Es ist so bequem, unmündig zu sein. Habe ich ein Buch, das für mich Verstand hat, einen Seelsorger, der für mich Gewissen hat, einen Arzt, der für mich die Diät beurteilt, u.s.w., so brauche ich mich ja nicht selbst zu bemühen. [...]"

PS:

„Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.“ – Erich Kästner

„Das Gute – dieser Satz steht fest – ist stets das Böse, was man läßt.“ – Wilhelm Busch