

Die tiefere Frage

Warum eine ganze Gesellschaft ihr Urgefühl verlor

In den sieben Artikeln, die diesem vorangehen, gingen wir am CEO vorbei, am Consultant, am Bankier, am Versicherer, am Aufseher, am Richter und an der Papier-Industrie. Jeder Artikel beschrieb dasselbe Muster in einem anderen Kostüm: Das Urteil wurde bei denen weggenommen, die arbeiten, und durch Regeln ersetzt, die von denen verwaltet werden, die nicht arbeiten. Das Urgefühl ist juristisch verboten, prozedural umgangen, institutionell wegorganisiert worden.

Aber das wirft die Frage auf, die ich bis jetzt nicht laut gestellt habe. Wie ist es dazu gekommen? Wer hat daran Interesse? Und geht es nur um Institutionen — oder sitzt das inzwischen tiefer, in unserem eigenen Gehirn?

Die Aufklärung und ihr Preis

Es begann nicht böseartig. Es begann als Befreiung.

Die Aufklärung des achtzehnten Jahrhunderts stellte die Vernunft über das Gefühl. Das war damals revolutionär und berechtigt. Europa saß fest in Aberglauben, Willkür, aristokratischem Urteil, das niemandem Rechenschaft schuldete. Die Kirche bestimmte, was wahr war. Der Adel bestimmte, wer Recht hatte. Das Gefühl des Herrschers war Gesetz. Es gab keine höhere Instanz. Es gab kein System, das dieses Urteil überprüfte.

Die Aufklärung sagte: Genug. Wir werden vernünftig denken. Wir werden beweisen. Wir werden messen und testen und prüfen. Wir akzeptieren nur, was vor der Vernunft standhält. Und das war gut, denn die Vernunft ist ein Instrument, das Ergebnisse prüft, das Widersprüche aufdeckt, das Macht bündigt.

Aber da war eine Packungsbeilage, die niemand las. Die Vernunft ist ein Instrument zur Prüfung, nicht zur Urteilsbildung im Moment. Die Vernunft prüft im Nachhinein, was das Gefühl bereits wusste. Die Vernunft ist der Schlussredakteur, nicht der Schreiber. Wer dem Schlussredakteur den Schreibstuhl gibt, bekommt einen Text ohne Leben — denn der Schlussredakteur weiß, was nicht sein darf, aber nicht, was sein muss.

Diese Packungsbeilage ging verloren. Drei Jahrhunderte lang haben wir begonnen, die Vernunft als das einzige legitime Instrument für Entscheidungen zu behandeln. Gefühl wurde zum Synonym für Unzuverlässigkeit, Willkür, Parteilichkeit. Und so wurden alle Institutionen für die Vernunft gebaut — und nicht für das Urteil, das der Vernunft vorausgeht.

Die industrielle Revolution und das Ende des Handwerks

Anderthalb Jahrhunderte später verstärkte die industrielle Revolution diesen Mechanismus auf eine Weise, die wir noch immer unterschätzen.

Vor der Industrialisierung war Produktion Menschenarbeit. Nicht nur in der Ausführung, sondern im Entwurf jedes Stücks. Der Schuhmacher kannte das Leder, die Holzart, den Fuß seines Kunden, die Nutzung des Schuhs. Er traf tausend Entscheidungen pro Tag mit seinen Fingern, seiner Nase, seinen Augen. Sein Handwerk war sein Urgefühl in einem Berufskontext — über Jahre aufgebaut, in seinen Händen niedergelegt. Das war unersetzlich.

Die Fabrik machte das überflüssig. Nicht das Produkt — das Urteil. Die Fabrik konnte nur geführt werden, wenn jeder Teil des Prozesses kontrollierbar war, wiederholbar war, unabhängig vom einzelnen Arbeiter war. Der Arbeiter musste zu einem Bestandteil des Systems gemacht werden, nicht zu einem Träger von Urteil. Die Handlung durfte nicht mehr von seinem Gespür für das Material abhängen — sie musste von der Prozedur auf der Karte über seinem Kopf abhängen.

Das war effizient. Es war auch der Beginn der Aushöhlung des Berufs als Träger von Urteil. Die Fabrik suchte nach Ausführung, nicht nach Handwerk. Und so wuchs eine Generation von Arbeitern heran, die gelernt hatten, dass Urteilen nicht ihre Aufgabe war. Das war die Aufgabe des Ingenieurs, des Managers, des Prozessinhabers.

Die Trennung, die damals gemacht wurde — Denken oben, Tun unten — hat die westliche Institution nie mehr verlassen.

Der Nachkriegsstaat und die Verwaltung großer Zahlen

Nach dem Zweiten Weltkrieg wuchs der westliche Staat in einem Tempo, das er selbst nicht vorhergesehen hatte. Soziale Sicherheit, Gesundheitsversorgung, Bildung, Wohnungsbau — das waren keine kleinen Programme. Das waren Systeme,

die Millionen von Menschen erreichen, beurteilen, bedienen mussten. Und der Staat hatte dafür kein anderes Instrument als die Bürokratie.

Bürokratie ist nicht von sich aus schlecht. Sie ist eine Möglichkeit, Ungleichheit zu begrenzen: jeder wird nach derselben Regel behandelt, niemand hat einen Vorteil aufgrund seiner Beziehungen. Das ist fair im elementarsten Sinne.

Aber es funktioniert nur, wenn die Regel die Wirklichkeit erfassen kann. Und die Wirklichkeit von Menschen passt nie vollständig in eine Regel. Jeder Fall ist anders. Jede Situation hat eine Besonderheit, die die Regel nicht vorgesehen hatte. Und der Beamte, der die Besonderheit sieht, steht vor einer Wahl: Benutze ich mein Urteil, oder befolge ich die Regel?

In einem gesunden System würde er sein Urteil benutzen, mit der Regel als Rahmen. In dem System, das wir aufgebaut haben, befolgt er die Regel und betrachtet sein Urteil als gefährlich. Denn sein Urteil kann angefochten werden. Die Regel nicht.

So wurde der Staatsbeamte langsam von einem Menschen mit einer Aufgabe zu einem Prozessverwalter von Regeln umgeformt. Und je mehr der Staatsapparat wuchs, desto stärker wuchs auch der Druck, jedes Urteil zu eliminieren, das nicht in das Verfahren passte. Der Staat musste beherrschbar, prüfbar, nachweislich konsistent sein. Urteil ist das per Definition nicht. Also verschwand das Urteil.

Die Juridisierung der siebziger Jahre

In den siebziger Jahren bekam das eine neue Dimension: die Juridisierung. Nicht nur in den Niederlanden — in der gesamten westlichen Welt begann das Recht auf eine Weise zu wachsen, die niemand beabsichtigt hatte.

Es kamen mehr Gesetze, mehr Regelungen, mehr Rechte, mehr Verfahren, mehr Aufseher zur Durchsetzung der Regeln, mehr Richter zur Beurteilung der Verfahren, mehr Anwälte zur Begleitung der Verfahren, mehr Consultants zur Auslegung der Regeln. Jeder Konflikt, der früher durch menschliches Urteil gelöst wurde — eines Bürgermeisters, eines Unternehmers, eines Nachbarn, eines Arbeitgebers — wurde jetzt an ein Verfahren weitergeleitet.

Das klingt nach Rechtssicherheit. Und das ist es auch, zum Teil. Aber es hat einen Preis, der selten ausgesprochen wird: Das Urteil wird aus der Gesellschaft herausgezogen und in den Gerichtssaal verlagert. Der Arbeitgeber, der früher zu sagen wagte, wer gut arbeitete und wer nicht, wagt das jetzt nicht mehr — denn

jedes Urteil kann zu einem Verfahren werden. Der Arzt, der früher aufgrund seines klinischen Auges zu entscheiden wagte, wagt das jetzt nicht mehr — denn jedes Urteil kann zu einem Anspruch werden. Der Lehrer, der früher zu sagen wagte, wer es schaffte und wer nicht, wagt das jetzt nicht mehr — denn jedes Urteil kann von den Eltern angefochten werden, die einen Anwalt kennen.

So ist langsam eine Gesellschaft entstanden, in der niemand mehr öffentlich urteilen wagt. Nicht weil wir aufgehört hätten, zu fühlen, was gut ist. Sondern weil das Fühlen unsicher geworden ist. Haftbarkeit hat das Urteil getötet.

Die Messbarkeitsfixierung und das digitale Zeitalter

Und dann kamen die Computer. Und danach das Internet. Und danach die Dashboards. Und danach die KPIs. Und danach die KI.

Jeder Schritt der Digitalisierung verstärkte denselben Mechanismus. Denn Computer arbeiten mit Daten. Daten ist, was messbar ist. Was messbar ist, kann verwaltet, optimiert, verglichen werden. Was nicht messbar ist, existiert nicht als Kategorie in einem System.

Die Folge ist, dass wir eine halbe Generation damit verbracht haben, Systeme aufzubauen, die die Wirklichkeit messen können, und null Zeit auf die Frage verwendet haben, welche Wirklichkeit wir eigentlich messen wollen. Wir messen Kundenzufriedenheitswerte und nicht, ob der Kunde wirklich geholfen wurde. Wir messen Krankheitsausfälle und nicht, ob die Menschen, die da sind, noch an das glaubten, was sie taten. Wir messen Schulergebnisse und nicht, ob Kinder gelernt haben zu denken. Wir messen Subventions-Output und nicht, ob die Gesellschaft besser geworden ist.

Der KPI ist die modernste Form des papierenen Urteils. Er gibt Gewissheit ohne Einsicht.

Die KI macht das potenziell endgültig. Ein System, das Entscheidungen auf der Grundlage historischer Daten trifft, trifft per Definition Entscheidungen auf der Grundlage der Vergangenheit. Es ist die perfektteste Maschine, die je gebaut wurde, um den Status quo aufrechtzuerhalten. Und sie wird breit eingesetzt in der Kreditvergabe, bei der Selektion, bei der Pflegebeurteilung, bei der Zulassung zu Bildungseinrichtungen. In all diesen Fällen tut die KI genau dasselbe wie die Papier-Industrie, nur schneller und mit weniger Raum für Widerspruch.

Wer hat daran Interesse?

Das bringt mich zur Frage, die in dieser Art von Analysen selten offen gestellt wird, weil sie unbequem ist: Wer hat ein Interesse daran, dass es so gelaufen ist?

Nicht als Verschwörungstheorie — ich glaube nicht an zentrale Planer, die das ausgedacht haben. Sondern als Klassenanalyse. Denn es gibt eine Klasse, die bei jeder Ausweitung des Papier-Systems profitiert. Und diese Klasse hat einen Namen, auch wenn dieser Name selten in einem Satz ausgesprochen wird: die Papier-Klasse.

Juristen. Buchhalter. Compliance-Officer. Politikverantwortliche. Wirtschaftsprüfer. HR-Manager. Consultants. Förderberater. Aufseher. Antragsexperten. Grant Writer. Prozessinhaber. Alle, deren Berufsexistenz auf dem Verwalten, Interpretieren, Prüfen oder Produzieren von Papier aufgebaut ist.

Das sind keine schlechten Menschen. Aber es sind Menschen, deren Einkommen bei jedem neuen Gesetz steigt, deren Aufträge bei jeder neuen Regelung wachsen, deren Position stärker wird, je komplexer die Prozeduren werden. Sie haben kein Interesse an Vereinfachung. Sie haben kein Interesse daran, das Urteil an die zurückzugeben, die arbeiten. Sie haben kein Interesse an weniger Formulare.

Sie haben Interesse an mehr Papier. Und das ist genau, was sie produzieren.

Die Universität ist ihr Aufzuchtbecken. Der MBA und das Jurastudium und die Buchhalterausbildung sind die Fabriken, die die Papier-Klasse reproduzieren. Jedes Jahr gehen zehntausende junger Menschen an die Universität, um zu lernen, in Systemen, Regeln, Modellen, Prozeduren zu denken. Nicht in Menschen. Nicht in Handwerk. Nicht in Urteil. In Papier. Und sie verlassen die Universität ausgestattet mit genau diesem Instrument, bereit, die Papier-Industrie zu stärken.

Das ist ein sich selbst verstärkendes System. Die Universitäten liefern die Papier-Klasse. Die Papier-Klasse bevölkert die Institutionen. Die Institutionen bauen mehr Prozeduren. Die Prozeduren erfordern mehr Papier-Klasse. Und so rollt es weiter.

Was wir verloren haben

Die Frage nach dem Preis ist schmerzhafter als die Frage nach der Ursache.

Der junge Unternehmer, der nicht anfängt, weil das Genehmigungsverfahren neun Monate dauert und er nicht das Geld hat, ein Jahr zu warten. Der angehen-

de Arzt, der nach drei Jahren die Pflege verlässt, weil die Verwaltung größer ist als die Patientenversorgung, und er nicht studiert hat, um Formulare auszufüllen. Der Lehrer mit fünfundzwanzig Jahren, mit einer Begabung für die Klasse, der mit vierzig ausfällt, weil die Bürokratie ihn ausgelaugt hat. Der Handwerker mit fünfundzwanzig Jahren Wissen, der von einem achtundzwanzigjährigen MBA zur Seite gestellt wird, der die Prozeduren besser versteht, das Material aber nicht kennt. Das Kind, das in einer Schule aufwächst, die ihm beibringt, die richtigen Antworten hinzuschreiben, aber ihm nie beigebracht hat, zu fühlen, was gut ist.

Das ist materieller Schaden. Das sind Unternehmen, die nicht gegründet wurden, Patienten, die schlechter versorgt wurden, Schüler, die in die falsche Richtung gelenkt wurden, Wissen, das mit dem Handwerker verloren ging, der aufhörte.

Aber es gibt auch Seelenschaden. Eine Generation, die gelernt hat, dass Urteilen gefährlich ist. Die gelernt hat, dass es sicherer ist, die Prozedur zu befolgen, als zu sagen, was man sieht. Die gelernt hat, dass Gefühl privat ist und formal irrelevant. Die in jeder Besprechung fragt: Was sagt die Prozedur?, und nicht: Was sagt mein Urteil?

Diese Generation hat etwas verloren, das sie nie hätte verlieren dürfen. Das Vertrauen in das eigene Instrument.

Die Antwort

Ich gebe hier keinen Stufenplan. Stufenpläne sind das Problem, nicht die Lösung.

Aber die Richtung ist klar. Schichten wiederherstellen. Urteil an diejenigen zurückgeben, die arbeiten. Papier abbauen. Menschen vertrauen. Fehler akzeptieren als den Preis für echte Entscheidungen.

Das bedeutet konkret: Ein Beamter, der einen Bürger vor sich hat, muss den Raum haben, zu beurteilen, was die Situation verlangt — mit dem Gesetz als Rahmen, nicht als Gefängnis. Ein Arzt, der einen Patienten vor sich hat, muss den Raum haben, aufgrund seines klinischen Urteils zu entscheiden — mit der Richtlinie als Referenz, nicht als Urteil. Ein Bankier, der einen Unternehmer vor sich hat, muss den Raum haben, nach seinem Gefühl zu verleihen — mit der Risikobewertung als Gesprächsstoff, nicht als Endurteil. Ein Lehrer, der ein Kind vor sich hat, muss den Raum haben, zu beurteilen, was dieses Kind braucht — ohne dass dieses Urteil durch ein Verfahren angefochten werden kann.

Das geht nicht von selbst. Es erfordert das Zurücknehmen von etwas, das bewusst weggenommen wurde. Es erfordert Menschen in verantwortlichen Positio-

nen, die bereit sind, für ihr eigenes Urteil verantwortlich zu sein. Das ist ängstlicher als ein Formular auszufüllen. Es ist auch der einzige Weg, auf dem eine Gesellschaft wirklich entscheidet.

Die tiefere Frage unter der tieferen Frage

Aber hier ist, was mich am meisten beschäftigt.

Geht es nur um Institutionen? Oder haben wir — als Individuen, als Generation — kollektiv gelernt, unseren untersten Schichten nicht zu vertrauen?

Denn das System formt seine Menschen. Und drei Generationen, die in einem System aufgewachsen sind, das Urteil bestrafte und Prozedur belohnte, bringt Menschen hervor, die aufgehört haben, zu fühlen, was gut ist. Nicht nur bei der Arbeit. Auch zu Hause. Auch in Beziehungen. Auch im Sprechzimmer. Auch an der Wahlurne.

Es gibt eine Generation, die bei jedem Gefühl die Frage stellt: Aber stimmt das wirklich? Ist das bewiesen? Kann ich das verteidigen? Die aufgehört hat, das Gefühl als Information zu behandeln, und begonnen hat, es als Problem zu behandeln, das gelöst werden muss. Die das Urgefühl — den schnellsten, grundlegendsten Informationsverarbeiter, den wir besitzen — als unzuverlässig verlernt hat.

Das ist der eigentliche Schaden. Nicht nur die Institutionen, die nicht mehr funktionieren. Sondern die Menschen, die nicht mehr wissen, wie sie funktionieren sollen. Die die Antenne verlernt haben, die das vierjährige Kind schon hatte und die wir systematisch herausgewrungen haben — zuerst in der Schule, dann an der Universität, dann am Arbeitsplatz, dann im Besprechungsraum.

Wenn das so ist — und ich denke, dass es so ist — dann geht es um mehr als eine Reform von Subventionsregeln oder Bankprozeduren. Dann geht es um die Frage, ob wir als Gesellschaft noch wissen, was wir sind. Ob wir den Weg zurückfinden können zum Instrument, das wir vor allen anderen Instrumenten haben. Ob wir bereit sind zu erkennen, dass wir etwas verloren haben, was nicht in einen KPI passt.

Das ist die Frage, die hinter allen anderen Fragen steckt. Und sie wartet auf eine Antwort.

Dies ist Ausgabe 4, Artikel 8. Er baut auf allen vorangegangenen Artikeln von Ausgabe 4 und auf Ausgabe 3 über das Urgefühl, die drei Hirnschichten und das 7D-Gefühlsmodell auf. Die Serie wird auf openvizier.org fortgesetzt.