

Exzerpt von R. König:

Stefan Klein: Aufbruch – Warum Veränderung so schwer fällt und wie sie gelingt

Fischer E-Books, Frf/M 2025

„Der Niedergang des Römischen Reiches, die Hungersnöte am Indus, der Untergang der Maya und der Zusammenbruch vieler anderer Zivilisationen haben eines gemeinsam: Die Menschen stürzten blind in die Katastrophe. Sie konnten das Unglück nicht abwenden, weil sie weder die Situation noch ihren eigenen Beitrag daran verstanden.“ (S. 29)

Vorsichtige Schätzungen sagen den Verlust von 300 Mio. Arbeitsplätzen durch KI voraus. „Zwei Drittel aller Jobs werden sich durch den Einsatz der künstlichen Intelligenz verändern.“ (S. 32)

„Während die Limakrise die Zivilisation von außen gefährdet, kann außer Kontrolle geratene Digitalisierung die Gesellschaft von innen spalten.“ (S. 339)

Dritte Herausforderung: das große Altern. 2020 kamen in D 31 Rentner auf 100 Erwerbstätige, 200 waren es noch 20 und 2040 werden es 47 sein (S. 34).

„Das Ärgernis, wochenlang auf einen Handwerker zu warten, weil niemand mehr da ist, der die Arbeit rechtzeitig erledigt, ist nur ein Vorgeschmack auf kommende Zeiten. Wir sehen leeren Kassen und einer Zukunft entgegen, in der Pflegekräfte und Ärzte fehlen.“ (S. 34)

Zudem: Ältere Menschen riskieren – aufgrund der Funktionsweise ihres Hirns – weniger, „werden generell ängstlicher. Sie verlassen sich auf ihre Erfahrung, versuchen seltener, Probleme auf neue Weise zu lösen. Der Antrieb zu experimentieren, lässt nach.“ (S. 35)

Studien zeigen, „Je mehr Menschen ihr Weltbild aus sozialen Netzwerken und andern Onlinekanälen beziehen, desto eher misstrauen sie einander und ihren Institutionen, fühlen und verbreiten sie Hass spalten sie sich in verfeindete Lager.“ (S. 39)

Einerseits: 80% der Deutschen „misstrauen der Internetwirtschaft. Nur 3% ist es gleichgültig, wie Google, Amazon und Co mit ihren Daten umgehen.

Andererseits: handeln wir so, als wäre uns das alles völlig egal, denn 87% der Deutschen benutzen freiwillig Dienste, obwohl sie bezweifeln, dass der Anbieter die Datenschutzgesetze einhält (S. 39).

„Lieber verwendet man dubiose Apps als für weniger neugierige Alternativen zu zahlen“ (S. 39).

Facebook-user äußerten die Befürchtung, ihre Freunde könnten ihre sexuellen Orientierungen kennen. „Doch ausgerechnet unter denjenigen Usern, die sich am besorgtesten zeigten, hatte fast die Hälfte längst ihr sexuelle Orientierung und ihre politische Einstellung gepostet.“ (S. 40) „Offenbar genügte die Aussicht auf ein paar Likes, und alle Bedenken waren vergessen.“

Fazit: „Unsere Werte widersprechen“ oft „unserem Handeln“ (S. 40).

„Das Gehirn versucht ständig, die Wirklichkeit mit den eigenen Erwartungen in Einklang zu bringen.“ (S. 53) Es folgt dabei dem „Prinzip der voraussagenden Codierung“ (S. 55). Unser Verstand geht also nicht von Fakten, „sondern von Prognosen“ aus (S. 55).

„Jeder Wahrnehmung, jedem Urteil und jeder Entscheidung liegt also ein Vorurteil zugrunde.“ Das macht auch klar, „warum wir an Vorurteilen und Gewohnheiten festhalten, obwohl wir genug Informationen haben, um es besser zu wissen – und dabei den Irrtum meist nicht bemerken.“ (S. 55)

Damit wird auch deutlich, „warum Menschen und Gesellschaften Veränderungen scheuen: Das Gehirn ist eine Illusionsmaschine, und die voraussagende Codierung ist die Mutter aller Illusionen.“ (S. 55)

Schon unsere „elementare Wahrnehmung zeigt die Welt nicht, wie sie ist, sondern wie sie unseren Vorurteilen entspricht. Am Anfang jeder geistigen Aktivität steht eine Erwartung – hier über die Form eines Gesichts. Erst dann versuchen wir, die Wirklichkeit im Licht dieser Erwartung zu sehen. ... Im Fall der Maske ignorieren wir widerrechtliche, aber unabweisliche Informationen.“ (S. 57)

„Was uns als Fakten erscheint, sind Phantasien. Ein paar Schlüsselreize genügen, um eine Phantasie zu erzeugen. Eine Anordnung von Mund, Nase und Augen, abwechselnd helle und dunkle Quadrate wecken eine Erwartung. Jeder hat mehr als genug Gesichter und Schachbretter gesehen, um sich aus der Erwartung ein Bild auszumalen.“ (S. 57)

„Normalerweise stimmen diese Halluzinationen mit den von den Sinnesorganen gelieferten Daten so gut überein, dass wir uns in der Welt zurechtfinden.“ Gibt es Widersprüche, entsteht „kognitive Dissonanz.“ (S. 57) Dann korrigieren wir unsere Vorstellungen oder wir leugnen die Widersprüche (S. 58). Bei der ersten Lösung lernen wir dazu, bei der zweiten sehen wir „ein Trugbild und meinen, die Welt sei in Ordnung.“ (S. 58)

„Dass wir fortwährend Erwartungen mit Tatsachen verwechseln, heißt nicht, dass der Verstand schlecht funktioniert. Im Gegenteil.: Nur so kann das Gehirn seine Funktion erfüllen, für das Überleben und die Fortpflanzung des Organismus zu sorgen. Denn zum einen arbeitet das Hirn langsam. ... Widersprüche auszuräumen, bedeutet stets Aufwand, bringt aber nicht unbedingt Nutzen. Zum andern verschlingt alles Wahrnehmen, Fühlen und Denken Energie. Obwohl das Gehirn eines Menschen nur zwei Prozent des Körpergewichts ausmacht, beansprucht es ... 20 Prozent der Energie, die der Körper verbraucht“ (S. 58).

„Durch Voraussagen macht der Verstand seine Langsamkeit ... wett. Mit voraussagender Codierung eilt das Gehirn seiner Umwelt voraus. Zudem arbeitet es ökonomisch. Statt bei jedem Ereignis von neuem alle Einzelheiten neu zu betrachten, greift es auf Vorurteile zurück. Die Welt, die wir erleben, kommt aus der Konserve.“ (S. 58)

„Bevor wir etwas tun, erstellt das Gehirn Prognosen“ (S. 59) Z.B. so einfache wie „Bei Hunger hilft ein Gang in die Küche“. Andere sind komplizierter: Teilnahme an der Demo kann das Insektensterben behindern. „Die Prognosen enthalten nicht nur eine Erwartung über die Umwelt, sondern auch eine Einschätzung, wie es uns in dieser

Umwelt ergeht.“ Z.B., wenn wir die Nahrung aus dem Kühlschrank essen, verschwindet der Hunger. (S. 60)

„Wir handeln so, dass sich der Organismus am Ende im vorausgesagten Zustand befindet ... Wieder zielt das Gehirn nicht vorrangig darauf ab, Wirklichkeit zu erkennen. Das Ziel ist vielmehr, die Wirklichkeit mit den eigenen Vorstellungen in Einklang zu bringen – die Wirklichkeit herzustellen, die wir uns wünschen. Das gelingt am besten mit einer vorsehbaren Welt. Deshalb misstrauen Menschen dem Neuen: Jede Veränderung gefährdet unsere Prognosen.“ (S. 60)

Bei einem indischen Testbild sehen wir, dass wir immer nur ein Tier sehen: Bulle oder Elefant. Der Grund: „wir erkennen die Köpfe nicht aus ihren Formen, sondern lesen umgekehrt die Formen unter Annahme einer festen Deutung – Elefant oder Stier. Sehen, erklärte Wittgenstein, heiße immer, die Welt 'als etwas', also unter einer Erwartung zu betrachten. Die Macht der Erwartungen lässt uns einerseits Tatsachen missdeuten. Andererseits führt sie oft dazu, dass wir einen bekannten unbefriedigenden Zustand einer Veränderung vorziehen.“ (S. 61)

Menschen, die nicht merken, dass unsere Wirklichkeitswahrnehmung auf Vorurteilen beruht, nannte Wittgenstein aspektblind. Aspektblind sind wir jedoch „zumindest gelegentlich, alle.“ (S. 61)

Zweite Illusion: Lust auf Neues

„Wenn Menschen bestimmten Reizen mehrmals ausgesetzt sind, empfinden sie diese Reize als angenehm. Vorlieben entstehen durch simple Wiederholung.“ (S. 64)

Der Effekt bestimmt auch, „was wir als schön und hässlich empfinden. Er schafft und erhält Liebesbeziehungen. Freundschaften verdanken ihm ihr Bestehen.“ (S. 64)

„Selbst wenn Menschen Abwechslung suchen, wählen sie oft das Vertraute.“ Z. B. Stammlokal, derselbe Urlaubsort etc. (S. 64)

Entdeckt hat den Effekt der US-Psychologe Robert Zajonc in den 1960ern (S. 54).

Auch Tiere kennen den Reiz. Geschlüpfte Küken erkannten Töne, mit denen man Eier beschallt hatte (S. 65).

„Alles Neue bedeutet potenzielle Bedrohung, spekulierte Zajonc. Weil jedes Lebewesen Sicherheit brauchte, übe das Altbekannte Anziehung aus. ... Reize hingegen, die keine Erinnerung wachrufen, also Unbekanntes andeuten, lehne man grundsätzlich ab.“ (S. 65)

Aber diese Theorie lässt vieles offen.

1. Ist die Vorliebe für Vertrautes zu allgegenwärtig, um nur aus der Furcht vor unbekannten Gefahren erklärt werden zu können.
2. Konnte Z. nicht erklären, weshalb Menschen Reize auch dann bevorzugen, wenn sie sie nicht wiedererkennen. (S. 66)
3. Übersieht Zajonacs Theorie, dass Unbekanntes auch Chancen in sich birgt. Deshalb hat die Natur der Angst vor dem Neuen die Neugier entgegengesetzt (S. 67). Sie ermöglicht uns, zu lernen. „Ohne sie hätten unsere Vorfahren nie die Ozeane überquert“, Alpinistinnen nie den Mount Everest erklommen etc. (S. 67) „Homo wäre eine unbedeutende Primatengattung in der ostafrikanischen Savanne geblieben.“ (S. 67)

Nun will nicht jeder den Ozean umsegeln. „Unter allen Persönlichkeitseigenschaften ist die Offenheit für Neues am stärksten erblich. Je neugieriger ein Mensch ist, desto wahrscheinlicher hat er neugierige Eltern.“ (S. 67).

Aber auch für neugierige Menschen gilt das Prinzip der Wiederholung. Auch sie bevorzugen das Vertraute. „Nur wenn man ihnen bekannte Reize zu oft präsentiert, fühlen sie sich schnell gelangweilt als weniger neugierige Menschen.“ (S. 68) Und ängstliche Menschen haben eigentlich immer Angst vor Kontakt, auch vor Vertrautem.

„Wenn Menschen aber nicht aus Furcht vor dem Fremden das Vertraute bevorzugen, warum tun sie es dann?“ (S. 69)
Weil das Gehirn bei Vertrautem „weniger Energie aufwenden muss“ (S. 69).

So empfinden wir auch Worte, die einen Satz beenden als „angenehmer ...“, wenn sie vorhersehbar sind.

Dahinter steht das Prinzip der voraussagenden Codierung: Das Gehirn macht sich ein Bild der Wirklichkeit, in dem es ständig Prognosen anstellt, und diese Prognosen dann nur noch zu bestätigen versucht. Ist ein Reiz schon bekannt, und erscheint er wieder, hat sich eine Wertung erfüllt. (S. 70)

„Wer freut sich nicht, wenn er richtig liegt?“ Der Grund der Freude: Das Hirn muss keine weiteren Hypothesen aufstellen, es spart Arbeit. (S. 70). „Darum bevorzugen wir das Vertraute, ohne zu wissen, warum. Menschen sind neugierig – und wollen doch die Welt so erleben, wie sie sie kennen. Das Bewusstsein ist auch insofern gepalten.“ (S. 70)

„99 Prozent, vielleicht auch 99,9 Prozent unserer Handlungen erfolgen automatisch und aus reiner Gewohnheit“, schrieb William James, der Pionier sowohl der amerikanischen Philosophie als auch der wissenschaftlichen Psychologie.“ (S. 71)

Aber folgen Gewohnheiten wirklich nur aus dem Bedürfnis nach Sicherheit und Sinnstiftung?

Der Grund ist die voraussagende Codierung: „Das Gehirn spart Aufwand.“ (S. 72)
„Wie Wahrnehmung von Vorstellungen ausgehen muss, so verlangt Handeln Gewohnheit.“ (S. 72)
„Der Grund ist die voraussagende Codierung: Das Gehirn spart Aufwand.“ (S. 72)
„Wie Wahrnehmung von Vorstellungen ausgehen muss, so verlangt“ routiniertes „Handeln Gewohnheit.“ (S. 72)

„Gewohnheiten haben eigene Schaltkreise im Hirn. Während die Großhirnrinde in unbekannten Situationen Entscheidungen trifft, erledigen Kerne viel tiefer im Kopf die Routinen: Die Basalganglien im Zentrum des Schädels steuern stereotypes Handeln“ (S. 73)

„Weil Gewohnheiten sich den höheren Funktionen des Verstandes entziehen, bleiben sie, auch wenn sie längst ihren Sinn verloren haben.“ (S. 73)

Die Großhirnfunktionen, die Gewohnheiten steuern, unterscheiden sich grundlegend von denen, für absichtliches Handeln“. Nicht „eine Erwartung“ oder Absicht, „sondern ein Reiz löst Gewohnheiten aus“ wie bei Pawlows Hunden der Speichelfluss durch das Klingeln einer Glocke in Gang gesetzt wurde (S. 74). Das lässt sich bei popkornessenden Kinobesuchern ebenso beobachten wie bei Besuchern von Fitness-Studios. „Selbst denen, die Beinpresse und Trizepsstrecker als Foltergeräte empfinden, kann das Workout dank der Gewohnheit so selbstverständlich werden

wie Zähneputzen. Wer hingegen in den ersten Wochen seltener trainiert, ..., entwickelt keine Gewohnheit – und gibt den Sport bald wieder auf.“ (S. 74f.)

Unbestreitbar ist, dass Routinen „den größten Teil unserer Tätigkeiten ausmachen. Sein Leben zu ändern heißt daher, neue Gewohnheiten anzunehmen.“ (S. 75)

Eigentlich ist es einfach: man muss sich nur eine neue Gewohnheit aneignen und sie wiederholen. Allein: „Fast jeder neuen Gewohnheit steht eine alte im Weg. Die Schwierigkeit liegt nicht im Schaffen neuer Routinen, sondern im Loslassen der alten.“ (S. 76)

Allzu oft verwechseln wir Gewohnheiten mit zielgerichtetem Handeln. Wer täglich Fleisch isst, sagt, er tue es, weil es ihm schmecke. Aber Gewohnheiten haben ihr Eigenleben.

„Routinen folgen Auslösern, nicht Argumenten. Deswegen verpuffen gute Vorsätze fast immer, und deswegen scheitern Kampagnen, die nur daraufsetzen, Menschen zu überzeugen.“ (S. 77)

Allein: „Wenn man den Schlüsselreiz schnell genug erkennt, ist es noch möglich, die Routine durch eine bewusste Entscheidung zu stoppen“ Diese Strategie wirkt noch besser, „wenn man sich für den kritischen Moment eine Alternative überlegt.“ (S. 77)