



# Das Lob des Simpleren

*Ihren Wohlstand und ihr kollektives Wissen verdankt die Menschheit vor allem der Arbeitsteilung. Sie erst hat Wirtschaft und Wissenschaft so produktiv gemacht, wie sie heute sind. Doch Spezialisten alleine können eine Gesellschaft nicht lenken – an der Spitze von Politik und Wirtschaft müssen Generalisten Entscheidungen treffen. **HUBERTUS BEYERLE** über die Fähigkeiten, die dafür nötig sind.*

Ohne ihn würde heute nichts verstanden und nichts funktionieren. Wir sehen die Spezialisierung in der Wirtschaft, in der Wissenschaft, im kulturellen Leben, eigentlich überall. Sie ist der Weg, sich abzuheben und wirtschaftlich eine Nische zu finden. Ein Land wie Deutschland verdankt seinen Erfolg als Exportweltmeister seinen Tausenden Spezialmaschinenherstellern, die etwas produzieren, was im Zweifel niemand kennt, aber in einer Unzahl von Fabriken auf der ganzen Welt gebraucht wird.

In der Wissenschaft – und nicht nur da – braucht man, um sich einen Namen zu machen, ein Thema, mit dem man identifiziert wird. Berater kassieren hohe Honorare dafür, dass sie als Experten für ein ganz spezielles Problem gelten. Selbst Künstler und Komponisten müssen, um erfolgreich zu sein, den Weg der Spezialisierung gehen: Sie entwickeln eine Maltechnik, ein Thema oder einen Musikstil, und daraus wird dann im Erfolgsfall ein Markenzeichen. Für Max Weber war der gesamte Prozess der Modernisierung ein Prozess der Ausdifferenzierung, nicht nur in Wirtschaft und Politik, sondern auch in der Wissenschaft. „Der echte Wissenschaftler der Gegenwart und Zukunft ist der Spezialist“, schreibt er über seine eigene Zukunft. Die Zeit der genusslichen gedanklichen Höhenflüge sei vorbei.

Foto: iStockphoto

Die Spezialisierung kennen wir als Erfolgsrezept aus der Evolution. Diese begünstigt Spezialisten, die in ihrer Nische den Generalisten in der Regel überlegen sind. Die unsichtbare Hand der Natur führt zu einer hohen Effizienz in der Nutzung der Ressourcen. Die Evolution der Natur ist dezentral und selbstorganisiert, eine zentrale Koordinierungsstelle gibt es nicht. Leute wie der österreichische Ökonom Friedrich von Hayek (1899 bis 1992) glaubten, dass die Wirtschaft, wenn nicht die Gesellschaft überhaupt, genauso funktioniert. Die Ordnung entsteht „spontan“ – eine Idee, auf die vor Hayek schon der ungarisch-britische Chemiker und Philosoph Michael Polanyi (1891 bis 1976) gekommen war.

Bis zum Fall der Berliner Mauer wurde zuweilen noch geglaubt, dass eine Gesellschaft auch und sogar besser funktioniert, wenn sie zentral koordiniert wird. Hayek hatte schon früh gezeigt, dass das vor allem an der Schwierigkeit scheitern würde, die Vielfalt der Informationen auf der Welt sinnvoll zu verarbeiten und zu koordinieren. Auch die Apparate der Staatsplanungsländer waren von Spezialisten besetzt und beherrscht. Zentrale Planung hieß ja nicht, dass da einer den Überblick hatte.

Anders als vielleicht noch zu Zeiten von Leibniz oder Goethe überfordert uns heute der Blick auf das große Ganze. Der Weg des Spezialistentums ist nicht nur nütz-

lich, sondern auch psychologisch verständlich. Das Spezialistentum ist, könnte man sagen, ein eingezäunter Garten – unser eigenes kleines Reich, das wir kontrollieren. Hier kennen wir uns aus und kennen die Kriterien für Sinn und Unsinn.

Gerade Hayek hat das Spezialistentum jedoch heftig angegriffen, so sehr er an die Idee der spontanen Organisation geglaubt hat. In der realen Welt konkurrieren Pläne immer mit anderen Plänen und jeder einzelne kann nur auf Kosten anderer verwirklicht werden. „Um das zu sehen, muss man Faktoren berücksichtigen, die außerhalb jedes Spezialistentums liegen und die man nur bei angestrengtem Nachdenken würdigen kann“, schreibt Hayek. „Diese Denkarbeit ist umso schwerer, als sie uns zwingt, die Gegenstände unserer Berufstätigkeit in einem weiteren Zusammenhang zu sehen und sie gegen andere abzuwägen, die außerhalb unseres unmittelbaren Interessenbereichs liegen und die uns daher gleichgültiger sind.“

Hayek schließt, dass sich „kaum etwas Unerträglicheres – und etwas Irrationaleres – vorstellen lässt, als eine Welt, in der die bedeutendsten Spezialisten auf jedem Gebiet ungehindert zur Verwirklichung ihrer Ideale übergehen könnten“. Max Horkheimer (1895 bis 1973), ein Zeitgenosse Hayeks, der mit ihm ansonsten wenig gemein hatte, sagte einmal: „Das Spezialistentum ist einer der Tricks, um das Denken zu verhindern.“

### Die Gesellschaft braucht Generalisten

Menschliche Gesellschaften funktionieren offensichtlich ohne Generalisten nicht. Jede Organisation braucht sie, auch die, die sich im Wettbewerb bewegt. Überall wo große Entscheidungen getroffen werden, in Unternehmen oder Regierungen, müssen Informationen gebündelt, abgewogen und reduziert werden auf das Wesentliche – auf einen entscheidenden Punkt, der den Ausschlag gibt. Der Grund dafür ist letzten Endes die begrenzte Kapazität unseres Gehirns. Alle verfügbaren Informationen zu berücksichtigen, ist unmöglich – so wie es dem Schachspieler unmöglich ist, alle möglichen Varianten durchzurechnen.

Man muss also vereinfachen und abschätzen, und hier kommt der Spezialist an seine Grenzen. Auch um gute von schlechter Wissenschaft unterscheiden zu können, ist ein gewisser Generalistenblick notwendig, der vergleicht und über den Tellerrand hinausgeht. Auch wenn Wissenschaft nicht gesteuert werden kann – die extreme Alternative einer völlig unkoordinierten Entwicklung ist ebenso wenig sinnvoll. Michael Polanyi sagt sinngemäß: „Muss eine Gesellschaft von Spezialisten nicht haltlos, unverantwortlich, egoistisch, offensichtlich chaotisch erscheinen?“ Polanyi schlägt hier den Begriff *supervision*, Auf- oder Übersicht, vor, also deutlich weniger als Planung – aber eine Tätigkeit, wo ein gewisser Generalistenblick nötig ist.

Es gibt aber noch ein viel weiter reichendes Bedürfnis nach Generalisierung. Warum? Weil wir verstehen wollen und weil wir gegensteuern müssen, wenn die Ergebnisse der Selbstorganisation moralisch und langfristig nicht akzeptabel sind. Der Blick aufs Große und Ganze ist heutzutage vermutlich mehr denn je notwendig, weil die technischen Möglichkeiten weiter reichen als jemals zuvor. Es geht also nicht nur um ein menschliches Bedürfnis nach Orientierung und Überblick, sondern auch um funktionale Notwendigkeit.

Der Generalist versucht sich zum einen in vielen Dingen und geht dabei notgedrungen nicht allzu sehr in die Tiefe. Darüber hinaus, und hier hinkt der Vergleich zwischen Natur und Gesellschaft etwas, will er im Idealfall das große Ganze im Blick haben. Die Kritik an der Expertokratie, in der politische Macht allein auf Fachwissen beruht, zeigt, dass Spezialisten für wichtige, politische Entscheidungen schlecht vorbereitet sind.

Das Urteil des Spezialisten über andere Fachdisziplinen ist selten fair. Über die Grenzen der Disziplinen hinweg funktioniert der rationale Diskurs offenbar anders als innerdisziplinär, weil plötzlich Methodenpluralismus herrscht. Hier kann der Generalist helfen, der die Dinge vereinfacht, sodass grundsätzlich alle das Problem verstehen können. Vor allem in der Politik müssen Entscheidungen verständlich sein, sonst sind sie – fast definitionsgemäß – nicht legitimiert. Spezialisten helfen da oft wenig. „Gesunder Menschenverstand und Wissenschaft sind zwei Welten, die inzwischen nur noch ziemlich wenig miteinander zu tun haben“, sagt der Soziologe Ralf Dahrendorf.

Die Verarbeitung von spezieller Information in allgemein verständliche geschieht permanent und überall. Wie funktioniert diese Verarbeitung? Für Polanyi handelt es sich dabei um das Wissen, Einzelinformationen zu einem Ganzen zu fügen, analog zur Gestaltpsychologie, die seinerzeit der Frage nachging, wie wir ein Gesicht erkennen, ohne es beschreiben zu können. Was passiert eigentlich genau im Gehirn beim Zusammensetzen von Augen, Mund, Nase, Kinn eines anderen Menschen? Polanyi nannte das, was da passiert „tacit knowing“ – stillschweigendes Wissen. Vielleicht ist das Generalisieren etwas Vergleichbares.

Was tun Generalisten? Politiker bündeln Interessen, Psychologen versuchen etwas über den Sinn des Lebens zu sagen, Journalisten reduzieren Informationen und Ereignisse auf das Wesentliche. Chefs der großen Unternehmen müssen Generalisten sein, auch ihre Zuarbeiter, die Assistenten und Berater. In der Wissenschaft gibt es die Wissenschaftsmanager, die über die Spezialgebiete und ihre Methoden hinausblicken müssen, um Ansprüche unterschiedlicher Disziplinen abzuwägen.

Wie sieht es mit der gesellschaftlichen Wertschätzung aus? Die letzten fünf Plätze auf der Berufsprestige-Skala

des Allensbach-Instituts sind der Reihe nach: der Gewerkschaftsführer, der Fernsehmoderator, der Politiker, der Buchhändler und der Journalist. Manager und Schriftsteller stehen nicht viel besser da. Jedenfalls schlechter als der Atomphysiker, der Ingenieur, der Hochschulprofessor, und einsam an der Spitze steht der Arzt – auch dieser oft ein Spezialist. Der Generalist hat also in unserer Gesellschaft eher eine schlechtere Reputation als der Spezialist.

In einer Gesellschaft, die weiß, dass sie ihren Wohlstand der Arbeitsteilung verdankt, ist das wohl auch zu erwarten. Auch bei der Entlohnung sind Spezialisten zunächst offenbar im Vorteil. Ihr Wissen ist speziell, unmittelbar notwendig und nachgefragt. Das spiegelt sich auch in den jeweiligen Jobchancen. Der amerikanische Ökonom Mancur Olson (1932 bis 1998) hat prinzipiell gezeigt, dass in einer Gesellschaft Einzelinteressen, die oft von hoch bezahlten Lobbyisten vertreten werden, gegenüber dem gesellschaftlichen Gesamtinteresse strukturell im Vorteil sind. Auch wenn damit nicht gesagt sein soll, dass Lobbyisten immer Spezialisten sind.

Das Wissen des Generalisten hat zum Teil den Charakter eines öffentlichen Gutes, ist oft schwierig zu identifizieren und in Prüfungen abzufragen. Günther Jauch testet zwar Allgemeinwissen, und das erweist sich dann auch als unmittelbar nützlich. Dennoch sind die Gewinner der Million nicht unbedingt diejenigen, denen wir wichtige Entscheidungen anvertrauen wollen. Allerdings: Ganz an der Spitze der gesellschaftlichen Gehaltsskala, in Regierungen und Konzernen, sitzen auch Generalisten. Offensichtlich ist die Streuung von gesellschaftlichen Chancen und Einkommen unter den Generalisten wesentlich höher als unter den Spezialisten.

Dennoch wissen wir: Ohne Generalisten geht es nicht. Oft hört man heute das Argument, wir bräuchten in der Wissensgesellschaft, in der wir nun angeblich leben, immer mehr Generalisten, die mit Wissen an sich umgehen können. Das technische Wissen des Spezialisten sei schnell zu lernen, für einen Überblick über die Theorien, die zur Einordnung nötig sind, brauche man dagegen Jahre, so das Argument. Aber was ist genau damit gemeint?

Hat der Generalist einen anderen Zugang zu Wissen als der Spezialist? Vermutlich schon. Der Generalist weiß jeweils weniger, er muss an der Oberfläche bleiben – muss er damit oberflächlich bleiben, oder gibt es eine seriöse Technik, sich auf vielen Gebieten einen Überblick zu verschaffen? Was ist eigentlich die spezifische Generalisierungsleistung des Volkstribuns, des Vorstandsassistenten, des Wissenschaftsmanagers oder des Journalisten? Ist das, was Spezialisten beim Lernen ihres Fachgebiets gelernt haben, relevant und nützlich für das



Generalisieren? Viele würden das bejahen, viele Karrieren verlaufen so.

Unsere Gesellschaft akzeptiert offenbar die Idee, dass sich Spezialisten im Laufe ihrer Spezialisierung ein Wissen aneignen, das sie auch zu besseren moralischen oder ästhetischen Werturteilen befähigt als Normalmenschen. Das Gegenmodell wäre, dass Generalisieren und Vereinfachen auf einer eigenen Technik des Denkens basieren, die sich wesentlich vom Denken des Spezialisten unterscheidet, der sich meist methodisch festgelegt und eingeschränkt hat. Vermutlich zeichnet den guten Generalisten aus, dass er viele unterschiedliche Standpunkte kennengelernt hat und einnehmen kann. Das kann nützlicher sein als die perfekte Beherrschung der Methodik einer Fachdisziplin.

### Die Ambivalenz der Einfachheit

Im Kern ist Generalisieren Vereinfachen. Es scheint jedoch, dass das Einfache als Wert in der Wissenschaft einen eher schweren Stand hat – nicht anders als im normalen Sprachgebrauch auch. Einfach gestrickt, einfache Persönlichkeit, einfaches Gemüt, das sind Urteile, die wir nicht über uns hören wollen. Wenn sich ein Wissenschaftler über einen Text eines Journalisten äußert mit: „Das ist ja nun doch etwas vereinfacht!“, dann klingt das zwar harmlos, ist aber vernichtend gemeint. In vielen Organisationen, vor allem bei Beratungsunternehmen, aber auch bei Banken, wird eine Sprache regelrecht kultiviert, die es Außenstehenden bewusst schwer macht zu verstehen, was gemeint ist. Einfachheit zählt hier nichts.

Auch aus einem anderen Grund hat der Begriff einfach einen schlechten Ruf. Einfache Erklärungen bergen die Gefahr von Gewalt und Terror, wie etwa Armatya Sen in seinem jüngsten Buch schreibt. Gewalt kann demnach die Folge sein von „undifferenzierter und eindimensionaler Konstruktion von Identität“.

So hat das schlechte Image der Vereinfachung schon eine lange Geschichte. Vor den *terribles simplificateurs*, den schrecklichen Vereinfachern, warnte der schweizerische Kulturhistoriker Jacob Burckhardt (1818 bis 1897) bereits 1889, was später als weise Warnung vor Hitler und Stalin gelesen wurde. Für Jacob Burckhardt war die Vereinfachung offensichtlich etwas extrem Problematisches. Das Grundübel für Jacob Burckhardt: dass jede Meinung gleich viel zählt. Damit rennt er heute bei wohl jedem Wissenschaftler offene Türen ein. Und natürlich stimmt es ja auch: Wenn es um Wissen und Erkenntnis geht, ist nicht jede Meinung gleich viel wert.

Aber ist „einfach“ in der Wissenschaft immer negativ besetzt? Die Lage ist ja nicht so eindeutig. Es gibt auch

eine starke Tradition in der Wissenschaftsphilosophie, die in der Einfachheit ein Ideal sieht. Das beginnt bei Ockhams Rasiermesser, einem jahrhundertealten Prinzip, wonach – salopp gesagt – alles wegrasiert werden sollte, was nicht notwendig zur Erklärung eines Phänomens ist. Heute heißt das dann: KISS – *Keep it simple, stupid!* – Drück Dich einfach aus, Dummkopf!

Der Philosoph Karl Popper (1902 bis 1994) hat dieses Ideal vertreten, als er einmal die Sprache von Jürgen Habermas durch den Kakao gezogen hat. Zitat Habermas: „System und Einzelheit sind reziprok und nur in der Reziprozität zu verstehen.“ Daraus macht Popper: „Keine der gesellschaftlichen Beziehungen kann ohne die anderen verstanden werden.“ Noch mal Habermas: „Theorien sind Ordnungsschemata, die wir in einem syntaktisch verbindlichen Rahmen beliebig konstruieren.“ Übersetzung Popper: „Theorien sollten nicht ungrammatisch formuliert werden, ansonsten kannst du sagen, was du willst.“ Poppers Schlussfolgerung: „Wer's nicht einfach und klar sagen kann, der soll schweigen und weiterarbeiten, bis er's klar sagen kann.“

Einfachheit wurde immer mal wieder als Ideal erkannt, aber offenbar in bestimmten Denktraditionen und -kulturen stärker als in anderen. So gab es auch immer wieder Gegenbewegungen gegen den Siegeszug der Spezialisten. Daran erinnern allerdings nur noch Stichworte, Begriffsruinen, deren Bedeutung verblasst ist: ganzheitlich, holistisch oder interdisziplinär etwa. Sie haben offenbar wenig nachhaltige Wirkung hinterlassen, weil sie keine Kriterien liefern konnten, um zwischen Sinn und Unsinn zu unterscheiden.

### Appell an die höhere Weisheit

Mitte der 90er-Jahre machten Schlagworte wie Kontextualisierung, Transdisziplinarität, Reflexivität die Runde. Begriffe wie *Mode 2* und *post normal science* unterstellten neue Formen der Wissensproduktion, die stärker auf brennende gesellschaftliche Probleme reagiert und auf gesellschaftliche Wirkungen achtet. Sie sollte sich absetzen von der normalen Wissenschaft, die von innen gelenkt ausschließlich selbst gestellte Fragen zu beantworten sucht. Allerdings erscheint sehr fraglich, ob das wirklich für die Produktion von neuem Wissen gilt oder nur für die Vermittlung von Wissen in der speziellen Welt der Förderprogramme im Zwischenbereich von Wissenschaft und Politik.

Die Indizien deuten darauf hin, dass im Kern der Wissenschaftsfabrik weiterhin die Spezialisierung regiert. In der Konzeption der *post normal science* klinge ein „unübersehbar romantisierender Appell an die höhere Weis-



heit partizipierender Gruppen“ mit, sagt der Wissenschaftssoziologe Peter Weingart. Er kritisiert die Vorstellung, dass Betroffene oder sich betroffen fühlende Bürger, die sich etwa in Bürgerinitiativen organisieren, mehr wissen als Experten. Diese Haltung sei zwar im Sinne der Demokratie vielleicht hilfreich. Wie weit sie aber dem wissenschaftlichen Fortschritt dient, scheint Weingart doch fraglich.

Vereinfachung ist offenbar eine kreative Leistung, deren Technik nicht vollständig gelernt werden kann. Wir können für sie keine Regeln beschreiben. Wir können uns nicht vorstellen, dass die Vereinfachungsleistung von einem Computer erbracht wird. Es zeigt sich am Ergebnis, wenn ein Thema oder ein Problem gut auf den Punkt gebracht worden ist. Voraussetzung dafür ist, dass das Problem vorher verstanden worden ist. Und umgekehrt: Ob jemand ein Problem gut vereinfachen kann, ist der Beleg dafür, dass er es verstanden hat.

In der Natur kann aus einem Generalisten ein Spezialist werden, aber nicht umgekehrt. In der Gesellschaft ist das anders. Es gibt viele Beispiele von Wissenschaftlern, die, einmal erfolgreich geworden, das große Ganze im Blick haben. Der Spezialist hat offenbar irgendwann im Alter die Legitimation, die ganz großen Fragen zu beantworten. Er nutzt quasi die Autorität als Wissenschaftler und wirft die lange Leiter der Spezialistenkarriere hinter sich dann weg, wenn er sie nicht mehr braucht.

Es gibt auch andere Formen der Umwandlung von Spezialisten- in Generalistenwissen: das Gespräch, wie etwa zwischen einem Experten und einem Journalisten. Dessen Job ist es dann, das Expertenwissen zu übersetzen. Die spezifische Leistung des Journalisten ist auch hier die Vereinfachung. Das kann er aber nur mit der Hilfe des Wissenschaftlers. Auch der Wissenschaftler muss dabei Vereinfachungsleistungen erbringen.

Unter den heutigen Bedingungen gilt die Unterscheidung in Generalist und Spezialist allerdings oft nur noch zeitlich befristet. In vielen Berufen kommt es darauf an, dass man beides kann: mal Spezialist, mal Generalist – und dass man je nach Situation umschalten kann. Beide brauchen einander, wobei ihre Rollen nicht festgelegt sind. So muss sich der Spezialist nicht unbedingt auf das Reich der Zweckrationalität beschränken. Er kann auch mal in ethischen Fragen mehr zu sagen haben als der Generalist.

HUBERT BEYERLE ist freier Wirtschaftsjournalist in Berlin. Er war Anfang des Jahres Stipendiat im Programm „Journalist in Residence“, in dessen Rahmen das Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Bildungsurlaub in der Wissenschaft anbietet.