

Spielraum

1. Handeln, ohne alles zu wissen

„Das ist alles nicht so einfach!“

Die Dezernentin meinte es vermutlich nicht böse. Sie wollte mir nur erklären, warum es immer wieder einmal viel zu viele und dann wieder viel zu wenige Lehramtsanwärter gab. Auf meine Frage nach einer vorausschauenderen Steuerung antwortete sie, man brauche schließlich sieben Jahre Vorlauf. Ein Studium dauere nun einmal seine Zeit.

Ich weiß noch, dass mich diese Antwort damals nicht beruhigte. Im Gegenteil. Sieben Jahre Vorlauf erschienen mir nicht als Begründung dafür, dass man wenig tun könne, sondern eher als Grund, besonders genau hinzusehen. Ich begann von demographischen Wellen zu sprechen, von geburtenstarken und geburtenschwachen Jahrgängen, von den Spuren, die zwei Weltkriege noch lange in der Altersstruktur einer Bevölkerung hinterlassen können. Ich kam nicht weit.

„Das ist alles nicht so einfach!“

Vielleicht hatte sie recht. Nur war mir damals schon nicht klar, warum aus der Feststellung, etwas sei kompliziert, folgen sollte, dass man darüber weniger genau nachdenken könne.

In den vergangenen Tagen ist mir dieser alte Ärger wieder eingefallen. Anlass war eine viel kleinere Sache. Wegen Transportproblemen wurde das Sonntagsfahrverbot für Lastwagen vorübergehend gelockert. Anschließend meldeten sich Menschen aus der Logistikbranche und sagten: So einfach funktioniert das nicht. Mehr erlaubte Fahrzeit bedeutet noch nicht automatisch mehr Transport. Vielleicht fehlen Fahrer, vielleicht liegen die Engpässe an ganz anderer Stelle.

Mein erster Gedanke war schnell bei der Hand: wieder ein Schnellschuss.

Dann musste ich meine eigene Kritik zurückrufen.

Warum sollte Politik eine plausible Maßnahme nicht ausprobieren dürfen und anschließend feststellen, dass ihre Wirkung geringer ist als erwartet? Warum sollte das Anhören derjenigen, die täglich mit der Sache zu tun haben, als nachträgliche Blamage gelten? Vielleicht ist genau dies der vernünftige Vorgang: handeln, beobachten, zuhören, korrigieren.

Ich erinnerte mich an Versuchsschulen. In Bielefeld wurden mit der Laborschule und dem Oberstufen-Kolleg pädagogische Vorstellungen in die Wirklichkeit gestellt, nicht weil man schon wusste, dass sie funktionieren würden, sondern um herauszufinden, was aus ihnen werden könnte. Und ich dachte an die Versuchsstrecke an der A5, auf der E-Lastwagen während der Fahrt aus einer Oberleitung Strom beziehen konnten. Auch dort musste niemand vorher wissen, ob daraus einmal die Zukunft des Güterverkehrs entstehen würde.

Versuch.

Eigentlich ein schönes Wort.

Es gesteht ein, dass wir nachher etwas wissen können, was wir vorher noch nicht wussten.

Vielleicht lässt sich sogar das etwas verbrauchte Wort „Maßnahme“ noch einmal hören. Nicht nur: Jetzt wird etwas gemacht. Sondern: Maß nehmen. Einen Schritt tun. Seine Wirkung ansehen. Noch einmal Maß nehmen.

Damit verändert sich auch mein Verständnis von Nach-Denken. Nach-Denken muss nicht immer heißen, mit dem Handeln zu warten, bis sämtliche Zweifel verschwunden sind. Manchmal heißt es, so zu handeln, dass man danach klüger sein kann.

Natürlich gilt das nicht überall. Menschenleben eignen sich nicht für beliebige Versuche. Eine zerstörte Landschaft lässt sich nicht mit einem Mausklick wiederherstellen. Die Wirklichkeit besitzt keinen Respawn. Gerade deshalb gehören die möglichen Schäden, die Reversibilität und die Grenzen eines Versuchs zu seiner Verantwortung.

Aber der Anspruch, vor jedem politischen Handeln schon die richtige Lösung kennen zu müssen, scheint mir inzwischen selbst fragwürdig.

Vielleicht brauchen wir weniger Angst vor dem Irrtum – und mehr Aufmerksamkeit dafür, ob aus ihm etwas gelernt wird.

2. Die Bewegung sehen

Als Mathematiker habe ich Komplexität zunächst an ganz anderen Gegenständen kennengelernt.

Mich faszinierte, dass Mathematik irgendwann aufhörte, nur nach exakten Lösungen zu suchen, und begann, Werkzeuge für Dinge zu entwickeln, die sich nicht so willig in einfache Formen fügen. Fraktale Geometrie, Selbstähnlichkeit, Bifurkationen, stochastische Abweichungen: Es ging nicht darum, das Unregelmäßige zum Verschwinden zu bringen. Man suchte Größen und Muster, mit denen man es beschreiben konnte.

Einmal gab ich Schülerinnen und Schülern in einer Oberstufenklausur kleine Zweige in die Hand. Sie sollten bestimmte Merkmale erfassen und in Matrizen übertragen. Abzweigwinkel, Verhältnisse, Strukturen. Dahinter stand die alte Faszination, dass wir einen Apfelbaum von einem Birnbaum unterscheiden können, obwohl kein Ast genauso wächst wie der andere.

Wir erkennen Gleichheit nicht nur an Gleichheit.

Wir erkennen Muster innerhalb von Abweichungen.

Vielleicht hat mich das stärker geprägt, als mir lange bewusst war.

Denn auch bei politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen stellt sich die Frage, ob jede Schwankung bereits ein Fehler ist.

Schülerzahlen steigen und fallen. Arbeitskräfte fehlen und sind später im Überfluss vorhanden. Wohnungen werden knapp, während anderswo ganze Häuser leer stehen. Eine Kommune baut, schließt, erweitert, verkleinert. Und weil jede einzelne Entscheidung vernünftig begründet werden kann, fällt möglicherweise lange nicht auf, dass gerade die Folge dieser vernünftigen Einzelentscheidungen das System in Bewegung hält.

Nun kommt die Zeit hinzu.

Sieben Jahre Vorlauf für die Lehrerausbildung.

Heute fehlen Lehrer. Also wird geworben, werden Studienplätze geschaffen, werden gute Berufsaussichten verkündet. Jahre später kommen die zusätzlich Ausgebildeten in die Schulen. Inzwischen haben sich Schülerzahlen, Teilzeitquoten, Zuwanderung, Pensionierungen und vielleicht sogar die politischen Vorgaben verändert.

Plötzlich gibt es zu viele.

Also wird gebremst.

Sieben Jahre später fehlen wieder welche.

Man muss kein komplexes mathematisches Modell rechnen, um wenigstens die Möglichkeit zu sehen, dass hier nicht nur äußere Entwicklungen Schwankungen erzeugen. Auch die verspätete Reaktion auf eine Schwankung kann die nächste Schwankung mit hervorbringen.

Das ist ein merkwürdiger Gedanke: Eine vernünftige Gegenmaßnahme kann zu spät kommen und dadurch das verstärken, was sie eigentlich beheben sollte.

Vielleicht müssen wir deshalb bei politischen Problemen häufiger fragen, welche Bewegung wir eigentlich vor uns haben.

Läuft etwas auf einen stabilen Zustand zu?

Entfernt es sich immer weiter?

Oder schwankt es?

Und wenn es schwankt: Muss diese Schwankung beseitigt werden?

Bei einer Schule könnten einige Jahre mit zu vielen Räumen auf einige Jahre mit zu wenigen folgen. Vielleicht wäre es teurer, jedes Mal einen Gebäudeteil zu schließen und später wieder neu zu errichten, als eine gewisse Abweichung auszuhalten.

Nicht jedes Zuviel ist Verschwendung.

Nicht jedes Zuwenig ist schon Versagen.

Manchmal ist die entscheidende Frage nicht, wie wir die Bewegung zum Stillstand bringen, sondern welche Bewegung das System trägt.

3. Raum für das Unvorhergesehene

Damit kam plötzlich ein Begriff ins Spiel, den ich bisher eher aus der Haushaltsführung kannte: Reserve.

Ich musste an Menschen denken, die ihr Leben sehr gewissenhaft organisieren. Sport, gesunde Ernährung, Vorsorge, Termine, Freundschaften, Weiterbildung, Entspannung. Alles hat seinen Platz. Alles soll dazu beitragen, dass das Leben gelingt.

Und irgendwann wird das Leben schwer, weil so viele Dinge beachtet werden müssen, die es eigentlich leichter machen sollen.

Der Kalender ist voll mit Maßnahmen zur Erhaltung der Lebensqualität.

Nur das Leben selbst passt kaum noch dazwischen.

Vielleicht liegt das Problem nicht in den einzelnen guten Vorsätzen, sondern darin, dass keine Reserve mehr vorhanden ist. Eine Stunde, über die niemand verfügt. Ein Nachmittag ohne Aufgabe. Ein wenig Geld, das für nichts vorgesehen ist. Kraft, die nicht bereits verplant wurde.

Im üblichen Effizienzdenken sieht solche Reserve leicht wie Verschwendung aus.

Im dynamischen System kann sie eine Funktion bekommen.

Sie dämpft.

Das Wort ist sperrig: oszillationsdämpfende Reserve.

Aber seit es einmal da ist, sehe ich es überall.

Ich denke an Krankenhausbetten.

Ein Bett, das heute nicht belegt ist, kann in einer Statistik als schlechte Auslastung erscheinen. Ein Bett, das fast immer belegt ist, sieht zunächst effizient aus. Bis eine Grippewelle kommt, eine Hitzewelle, ein Unfall mit vielen Verletzten oder einfach eine Häufung gewöhnlicher Erkrankungen.

Dann zeigt sich, ob ein System noch atmen kann.

Ein Puffer, der ständig vollständig ausgelastet ist, ist kein Puffer mehr.

Dasselbe gilt für Regenrückhaltebecken. Ihre Leistung besteht gerade darin, die meiste Zeit Platz zu enthalten. Auch eine Überflutungsfläche erfüllt ihre Funktion nicht erst dann, wenn Wasser auf ihr steht. Ihre Unbebautheit ist Teil ihrer Leistung.

Vielleicht gilt das auch für Schulen, Stromnetze, Verwaltungen, Pflegeeinrichtungen oder kommunale Grundstücke.

Natürlich kostet Reserve.

Aber Abbau kostet ebenfalls. Und vor allem kann Wiederaufbau teuer werden.

Eine erfahrene Pflegekraft ist schneller eingespart als neu ausgebildet. Ein Schulgebäude ist schneller geschlossen als neu geplant, genehmigt und gebaut. Verwaltungswissen kann in wenigen Monaten verschwinden und erst nach Jahren wieder wachsen.

Damit verändert sich die Rechnung.

Die Frage lautet nicht mehr nur:

Was kostet es, diese Reserve vorzuhalten?

Sondern auch:

Was kostet es, sie nicht mehr zu haben, wenn wir sie brauchen?

Und plötzlich stehen Lebensqualität und Sparsamkeit nicht mehr notwendig auf verschiedenen Seiten.

Ein weniger eng getaktetes System kann menschlicher sein und zugleich auf Dauer weniger kosten, weil es nicht bei jeder Störung in den Krisenmodus gerät.

Vielleicht ist Spielraum also nicht das Gegenteil von Effizienz.

Vielleicht ist er eine ihrer Voraussetzungen.

4. Eine andere Vorstellung von Effizienz

An dieser Stelle denke ich an manchen mittelständischen Unternehmer, den ich kennengelernt habe.

Das sind oft Menschen mit einer sehr eigenen Vorstellung von Wirklichkeit. Wer über Jahre ein konkretes Unternehmen aufgebaut hat, kann einem Ideal nicht einfach hinterherlaufen. Jeden Morgen stehen Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Maschinen, Banken, Krankheiten, Termine und Zufälle vor der Tür.

Man muss mit dem umgehen, was da ist.

Nicht jeder Unternehmer tut das gut. Nicht jedes patriarchale Unternehmen ist ein heimlicher Ort sozialer Wärme. Aber ich habe immer wieder erlebt, dass gerade solche eigensinnigen Menschen Formen entwickelt haben, für die in modernen Organisationsdiagrammen kaum ein Feld vorgesehen ist.

Gemeinsame Betriebsferien. Manchmal mit fast verordneter Erholung.

Eine Beteiligung am Unternehmenskapital als Teil des Lohns.

Ein Vertrauensvorschuss.

„Unser Herr Fischer macht das schon. Der ist da Profi.“

Auch das ist Reserve.

Keine materielle diesmal.

Es ist ein Vorrat an Erfahrung, Vertrauen und Entscheidungsspielraum.

Der Mitarbeiter beim Kunden muss wegen eines kleinen Problems nicht erst eine Meldung schreiben, die über mehrere Ebenen weitergereicht wird, bis jemand eine Entscheidung trifft. Er darf das erste Mikrobeben selbst auffangen.

Das ist nicht kontrolllos.

Es beruht darauf, dass jemandem Urteilskraft zugetraut wird.

Vielleicht liegt hier eine weitere Grenze eines bestimmten Effizienzdenkens. Was sich vollständig standardisieren lässt, lässt sich gut messen. Was Menschen aufgrund von Erfahrung, Beziehung und Situationsgefühl entscheiden, erscheint leichter als Unsicherheit.

Also schreibt man Regeln.

Das hat gute Gründe. Regeln schützen vor Willkür. Gerade staatliche Institutionen dürfen nicht davon abhängen, ob gerade ein besonders wohlwollender Patriarch am Schreibtisch sitzt.

Aber auch Regeln können übersteuern.

Eine Organisation kann bei dem Versuch, persönliche Willkür zu verhindern, zugleich die Fähigkeit ihrer Menschen verlieren, auf eine konkrete Wirklichkeit zu reagieren.

Dann wäre die Aufgabe nicht, zum guten Patriarchen zurückzukehren.

Die interessantere Frage wäre, wie eine Institution Vertrauen ermöglichen kann, ohne willkürlich zu werden. Wie sie Entscheidungsspielraum geben kann, ohne Gleichbehandlung aufzugeben. Wie sie Erfahrungswissen nutzen kann, ohne vom Geheimwissen einzelner abhängig zu sein.

Vielleicht beginnt hier auch die Verbindung zu Hannah Arendt wieder deutlicher zu werden.

Sie hat mich gelehrt, politische Wirklichkeit nicht als Herstellung eines vorher festgelegten Produkts zu verstehen. Menschen handeln miteinander. Sie beginnen etwas. Andere antworten. Was daraus entsteht, kann niemand vollständig in der Hand behalten.

Komplexität fügt diesem Koordinatensystem für mich inzwischen etwas hinzu.

Nicht die banale Feststellung, unsere Welt sei kompliziert.

Sondern die Frage, welche Art von Vernunft wir brauchen, wenn die Welt sich nicht vollständig vorausberechnen lässt.

Vielleicht eine Vernunft, die Versuche zulässt.

Die Irrtümer aushält, wenn aus ihnen gelernt wird.

Die Schwankungen nicht vorschnell mit Störungen verwechselt.

Die Verzögerungen ernst nimmt.

Die Reserven nicht schon deshalb beseitigt, weil sie im Augenblick nicht gebraucht werden.

Und die Menschen genügend Spielraum lässt, um eine kleine Störung dort aufzufangen, wo sie entsteht.

Das wäre noch kein politisches Programm.

Vielleicht ist es zunächst nur eine andere Art hinzusehen.

Aber seit ich begonnen habe, so hinzusehen, leuchten erstaunlich viele Erfahrungen meiner eigenen Lebenswelt neu auf.

Und vielleicht ist genau das die eigentliche Leistung eines guten Gedankens.

Er erklärt nicht die ganze Welt.

Er gibt ihr ein wenig mehr Raum, sich zu zeigen.