

IM GESPRÄCH

Nehmt viele Risiken. Aber keine existenziellen.

Nassim Taleb über Fortschritt, Haftung und warum kleine Einheiten die besseren sind

Sebastian Morgner · 2018

Morgner: Herr Taleb, Sie sind Mathematiker, Ökonom und Philosoph. Jede dieser Disziplinen kann sich mit Fortschritt befassen — aber wie messen Sie echten Fortschritt?

Meine Vorstellung ist enger als das, was man normalerweise Fortschritt nennt. Sie ist nicht wirtschaftlich und im Allgemeinen auch nicht technologisch. Lassen Sie es mich erklären: Technologien sind oft entfremdend. Die Technologien, die sich durchsetzen, sind jene, die uns zu den Wurzeln zurückbringen — die das Leben näher an die Natur rücken.

Morgner: Fortschritt bedeutet für Sie also, rückwärts zu gehen?

Nein, nein. Es bedeutet, uns in unseren wirklichen Lebensraum zurückzubringen. Nehmen Sie das Fernsehen. Es war keine besonders gute Entdeckung. Es entfremdet Menschen. Man setzt sich hin, und jemand spricht zu einem, statt dass man ein Gespräch führt. Dann kamen die sozialen Medien und haben das Fernsehen fast zerstört. Also sind soziale Medien ein Fortschritt gegenüber dem Fernsehen, weil sie uns wieder miteinander in Verbindung bringen. Fortschritt ist durch Zerstörung gekennzeichnet: Technologien, die nicht zu unserer Umwelt passen, müssen verschwinden.

Morgner: Können Sie weitere Beispiele geben?

Wenn man auf die Geschichte schaut, gab es immer Kriege. Aber erst in jüngerer Zeit haben wir wirklich schwere Waffen entwickelt. Krieg ist heute weit zerstörerischer als früher — teils, weil unsere soziale Reife nicht im gleichen Maß gewachsen ist wie unsere technischen Fähigkeiten.

Allgemeiner gesagt: Wir sollten wegen Technologie keine großen systemischen Risiken eingehen. Wir brauchen ein starkes Vorsorgeprinzip. Ein gutes Beispiel ist der Klimawandel — wir sollten nicht an Dingen herumspielen, die wir nicht verstehen.

Morgner: Gilt das auch für große wirtschaftliche Risiken?

Ich denke, wir sind so viel reicher als unsere Eltern und Großeltern, dass wir uns darüber nicht allzu viele Sorgen machen müssen. Das einzige Problem ist, dass unser Verständnis von Ökonomie von Generation zu Generation abnimmt. Was Sie Ökonomie nennen, ist schlechte Mathematik, die Menschen verwenden. Sie sagt nichts vorher. Die Ökonomie von heute lässt sich mit der Medizin des späten neunzehnten Jahrhunderts vergleichen — einer Zeit, in der mehr Menschen wegen ihrer Ärzte starben als in jeder anderen Epoche.

In der Natur gibt es typischerweise einen Mechanismus, der solche Dinge auflöst: das Prinzip, die eigene Haut aufs Spiel zu setzen. Haftung zu haben. Wenn ich im Geschäft einen Fehler mache, gehe ich bankrott, ich scheide sozusagen aus dem Genpool aus. Wenn ich als Fahrer einen Fehler mache, kann ich buchstäblich sterben. Ökonomen dagegen können Fehler machen, sie können anderen schaden, tragen aber selbst keine Folgen.

Morgner: Meinen Sie damit, es sei besser, keine Risiken einzugehen, um Fehler zu vermeiden?

Nein, das ist genau das Missverständnis der Vorsorge. Wir sollten sie nicht überdehnen. Wir sollten viele Risiken eingehen — aber nur kleinere, keine existenziellen. Risiken existenzieller Art sollten wir vollständig vermeiden. Für Fortschritt aber brauchen wir Fehler.

Ein Fehler kann schaden, aber auch außerordentlich nützlich sein. Ich nenne das ein antifragiles System, das mit Zufall auf sehr positive Weise umgehen kann.

Viele sagen: Technologie schreitet von Fehler zu Fehler voran, das ist Glück. Nein, es ist nicht Glück. Es ist positive Aussetzung gegenüber dem Glück. Für Fortschritt brauchen wir Fehler.

Morgner: Was sind die größten Herausforderungen, die wir heute bewältigen müssen?

Wir müssen die Wirklichkeit besser verstehen. Wir brauchen ein Gleichgewicht zwischen Theorie und Praxis. Nehmen Sie wieder die Ökonomie. Sie ist eine Welt für sich. In der Finanzwelt lernt man Risiken praktisch, aber Ökonomen sind keine Praktiker. Sie lesen einander, zitieren einander, arbeiten an Universitäten und erschaffen ihre eigenen Kreise.

Was passiert, wenn Sie Ihren Kindern Finanzen beibringen wollen? Sie lernen es nicht von jemandem aus der Praxis, der alle Überlebenstricks kennt. Sie lernen es von Ökonomen. Damit bricht die Kette der Wissensweitergabe. Es sollte weit mehr Rückkopplung zwischen Universitäten und Praxis geben.

Morgner: Was sollte das Wirtschaftssystem werden?

Worauf es ankommt, ist die Größenordnung. Ich möchte Menschen davon überzeugen, dass klein schön ist. Ich frage Leute: Finden Sie mir ein Restaurant mit mehr als fünfhundert Tischen, das eine anständige Mahlzeit servieren kann. Vielleicht finden Sie eines, aber viele werden es nicht sein.

Ich denke, das Leben sollte insgesamt lokal sein. Je kleiner die Einheit, desto mehr persönliche Wahl haben Sie — welche Gemeinschaft Sie wollen, zu wem Sie aufschauen. Wenn Sie enger mit Ihren Nachbarn leben, haben Sie mehr Freunde vor Ort. Damit haben Sie auch mehr Steuerung, weil Menschen in einer Gemeinschaft leben. Wenn Sie einen schweren Fehler machen, sehen die Leute es, sie bemerken es, also werden Sie sich schämen.

Und noch etwas Wichtiges: nicht nur einen Job zu haben, sondern einen Beruf.

Morgner: Sie sagen also: etwas tun, das einem selbst etwas bedeutet?

Genau. Man identifiziert sich mit seinem Beruf. Das haben Sie in Deutschland. Es steckt noch immer eine enorme Investition in Ihrer Arbeit. Sie sind stolz auf Ihr Brot, Sie sind stolz auf Ihre Autos, Sie sind stolz auf das, was Sie geschaffen haben. Das ist für mich Fortschritt. Ich möchte, dass jeder aufwacht und sagt: Ich will etwas tun, auf das ich stolz bin — auch wenn es unbedeutend ist.

Morgner: Wenn Sie alle relevanten Entscheider und Budgetverantwortlichen an einen Tisch bringen könnten, um ihnen Initiativen vorzuschlagen — welche wären das?

Sehen Sie, ich mag dieses Geschäft des Großen nicht, dieses Zusammensitzen an einem großen Tisch. Meine Erfahrung mit solchen Dingen ist, dass sie mehr zerstören als aufbauen. Sie haben keinen Mechanismus der Selbstprüfung, um zu wissen, ob sie helfen oder schaden. Sie haben diese selbstgerechte Sicht auf das, was sie tun.

Wenn Sie der Menschheit helfen wollen, eröffnen Sie eine Bäckerei, machen Sie gutes Brot, seien Sie stolz darauf und tun Sie kleine Dinge von unten nach oben, statt diese Mechanismen von oben herab. Ich denke, ein gutes System ist nicht eines, das von Menschen verlangt, Heilige sein zu wollen. Sondern eines, das die Menschen das tun lässt, wofür sie gemacht sind.

Wenn mir also jemand sagt: Ich will der Menschheit helfen und den Hunger lösen — dann sage ich ihm, er hilft der Menschheit am besten, indem er ehrenhaft ist, seine Pflicht tut und auf der kleinstmöglichen Ebene beiträgt.

Warum dieses Gespräch hier steht

Drei Sätze aus diesem Gespräch haben unsere Arbeit verändert.

Skin in the game. Taleb beschreibt Haftung als den Mechanismus, der Systeme ehrlich hält. In der Sprache der Führung heißt das Ownership: Für jedes strategische Ziel braucht es eine Person, die etwas zu verlieren hat. Ziele ohne Owner sind Absichten, und Absichten überstehen kein Quartal.

Viele kleine Risiken, keine existenziellen. Das ist der Unterschied zwischen einem explorativen Vorgehen und Aktionismus. Wer in Prototypen arbeitet, riskiert ein Quartal. Wer die Organisation auf einen einzigen großen Plan setzt, riskiert das Unternehmen — und wird deshalb keinen Fehler zugeben, wenn der Plan nicht trägt.

Klein ist schön. Taleb argumentiert über Restaurants, wir sehen dasselbe in Führungsgruppen. Ab einer bestimmten Größe verhandelt eine Gruppe nicht mehr, sie stimmt zu. Deshalb arbeiten wir mit Kohorten von zwölf bis vierundzwanzig Personen und nicht mit Sälen.

Widerspruch: Talebs Skepsis gegenüber großen Runden trifft auch uns. Wir moderieren Führungskräfte tagungen bis dreihundert Personen. Der Unterschied liegt darin, was dort passiert — ob gearbeitet oder zugehört wird. Aber die Kritik bleibt berechtigt, und wir prüfen sie bei jedem Format neu.

DIESEN BEITRAG TEILEN

Online lesen, weiterleiten und teilen:

leadership-munich.org/fuehrungswissen-taleb.html

Weitere Beiträge im Führungswissen: leadership-munich.org/fuehrungswissen.html

