

# **Michel de Certeau und das Paradox der unplanbaren Planung**

Uns interessiert hier, was unterhalb der Technologie geschieht und ihr Spiel durcheinander bringt. ... Denn es handelt sich um tatsächliche Praktiken. Die Planer wissen sehr wohl um die Antriebskräfte, die sie als „Widerstände“ bezeichnen, welche die funktionalistischen Kalküle ... stören. Sie können nicht umhin, den fiktiven Charakter wahrzunehmen, der durch die Abhängigkeit von einer alltäglichen Realität in eine Ordnung eindringt. Überlassen wir also diese funktionalistische Rationalität der Wucherung ihrer eigenen Schönfärberei und ... wenden wir uns mehr dem Gemurmel der Alltagspraktiken zu.

Michel de Certeau, Kunst des Handelns

"Would you tell me, please, which way I ought to go from here?"  
"That depends a good deal on where you want to get to," said the Cat.  
"I don't much care where--" said Alice.  
"Then it doesn't matter which way you go," said the Cat.  
"--so long as I get SOMEWHERE," Alice added as an explanation.  
"Oh, you're sure to do that," said the Cat, "if you only walk long enough."

Lewis Carroll, Alice in Wonderland

## DAS PARADOX DER UNPLANBAREN PLANUNG

IST ES WIRKLICH SO EINFACH, wie die Katze sagt? Wenn man nicht weiß, wo man hin möchte, dann ist es im Grunde egal, welchen Weg man einschlägt. Das klingt zunächst logisch. Doch wird die Sache klarer, wenn man weiß, wo man hin möchte? Als mächtigster Mann der Welt machte Barack Obama zu Beginn seiner Präsidentschaft 2009 gleich eines klar, nämlich, dass er Guantanamo Bay, das US-geführte Gefangenengelager auf Kuba, schließen lassen werde. Nach acht Jahren im Amt wurde eines deutlich: so einfach war es offenkundig nicht. Am Ende seiner Amtszeit existierte das Gefängnis noch immer, trotz all seiner Bemühungen es schließen zu lassen.

Nicht nur im politischen Umfeld scheint unsere Fähigkeit zur Vorhersage und zum Umsetzen von Plänen begrenzt. In einem der erfolgreichsten Management-Bücher der frühen 2000er Jahre, *From Good to Great*,<sup>18</sup> beschreibt der Autor Jim Collins elf Unternehmen, die über lange Jahre in ihren jeweiligen Märkten überdurchschnittliche Ergebnisse erzielten, und er versucht in seinem Buch dem Geheimnis ihres Erfolges auf die Spur zu kommen. Am Ende sieht er sich im Stande, Hinweise auf Basis seiner Untersuchung zu geben, die erfolgreiche Unternehmenslenker beherzigen sollten. Das Buch verkaufte sich millionenfach. Was sich weit weniger verkauft sind die Erkenntnisse des Ökonomen Steve Levitt. Der schrieb nämlich, dass man bei einer Investition in die elf Unternehmen, die Collins untersucht hatte, in einem siebenjährigen Anlagezeitraum zwischen 2001 und 2008, deutlich schlechter abgeschnitten hätte, als wenn man einfach ein vergleichbares Investment in die Unternehmen des Standard & Poor's 500 Index getätigt hätte.<sup>19</sup>

Beispiele für derartige Fehleinschätzungen finden sich natürlich nicht nur in der jüngeren Vergangenheit; die Geschichte ist voll davon. Doch wie sieht es mit dem heiligen Gral aus, der wissenschaftlichen Methode? Bis in die 1960er Jahre hinein wurde weithin die Ansicht vertreten, dass die Anwendung wissenschaftlicher Methoden in einem stetig fortschreitenden, zielgerichteten Prozess

---

<sup>18</sup> Collins, J. (2001)

<sup>19</sup> <http://freakonomics.com/2008/07/28/from-good-to-great-to-below-average/>, zuletzt aufgerufen im Mai 2019

zu einer konstanten Zunahme menschlicher Erkenntnis führt. Durch fortlaufende Experimente würden Annahmen über die Realität entweder bestätigt oder zurückgewiesen. Doch dann machte der Berkeley-Professor Thomas S. Kuhn mit seinem Werk *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*<sup>20</sup> auf sich aufmerksam. Er behauptete, dass wissenschaftliche Erkenntnis weder zielgerichtet noch stetig fortschreitend ist, sondern in Form revolutionärer „Paradigmen-Wechsel“ vonstattengeht. Anstatt eines linearen Erkenntnisgewinns schlug Kuhn vor, dass neues Wissen eher auf eine holprige Weise, entlang eines ungeplanten Prozesses erlangt wird. Sein Buch selbst löste einen Paradigmen-Wechsel aus, indem es die Art und Weise, wie wir verstehen was wir verstehen, auf den Kopf stellte.

Wie sicher ist unser Wissen also? Weder Macht, noch ökonomischer Erfolg oder wissenschaftliche Methode scheinen uns Sicherheit für die zuverlässige Einschätzung oder Planung einer zukünftigen Entwicklung zu geben. Das Paradox der unplanbaren Planung um das es in diesem Kapitel geht – und das zeigen die eben genannten Beispiele –, besteht darin, dass eine solche Planung mitunter gerade das Gegenteil von dem befördert, was man durch sie erreichen wollte. Es scheint sogar zu so zu sein, dass die Umsetzung eines Plans unwahrscheinlicher wird, je genauer wir planen. Die Frage ist, wie unter solchen Bedingungen gutes Entscheiden gelingen kann.

Um in dieser Sache mehr Licht ins Dunkel zu bringen, entschloss sich der kanadische Psychologe Philip E. Tetlock vor einigen Jahren zu einem interessanten Experiment.<sup>21</sup> Er ließ Menschen aus aller Welt, darunter viele Experten, ihre Meinung zu zukünftigen Entwicklungen in Politik, Kultur und Wirtschaft abgeben. Und dann wartete er 18 Jahre, bevor er mit dem Überprüfen der gemachten Voraussagen begann. Was er dabei herausfand, war zutiefst erstaunlich. Jegliche Schätzungen über die Zukunft waren nicht besser als reine Zufallstreffer. Noch erstaunlicher war, dass die Experten, insgesamt gesehen, etwas schlechter lagen als die Nicht-Experten. Was soll man dazu sagen? Dass jegliche Prognose-Tätigkeit vertane Zeit ist? Vielleicht. Dass Fachwissen einen nicht schlauer macht? Möglicherweise. Doch das sind noch nicht die interessantesten Fragen, die man nach diesem Experiment stellen kann.

Was an Tetlocks Experiment fasziniert, ist nämlich nicht der Umstand, dass so viele Fachleute scheinbar auch nicht besser die Zukunft vorhersagen können als andere. Viel spannender erscheint mir die Tatsache, dass Tetlock, der sich nach Jahrzehnten der Forschung darüber klar wurde, was der Mensch alles *nicht* kann, am Ende überlegt, was man im Angesicht all dieser Unfähigkeit machen kann. Und wissen Sie, was er vorschlägt? Genau das Gegenteil von dem, was man nun erwarten würde. Er gibt uns fünf goldene Regeln, die das Vorhersagen erfolgreicher machen sollen. Er beschreibt z.B., dass ein kurzer Kurs in Prognose-Techniken die Vorhersagekraft der eigenen

---

<sup>20</sup> Kuhn, T. S. (1967)

<sup>21</sup> Tetlock, P. (2005)

Aussagen erheblich verbessert. Da kann man nur hoffen, dass dieser Kurs nicht von den von ihm befragten Experten durchgeführt wird.

Dass Tetlock diese Schlussfolgerung vor dem Hintergrund all seiner Erkenntnisse zieht, macht doch nachdenklich. Er gibt uns ein Rezept, mit Hilfe dessen wir uns befähigt fühlen sollen, etwas besser vorhersagen zu können als andere, wie sich die Dinge wohl entwickeln werden, wo ihm das Ergebnis seiner jahrelangen Forschung gerade vor Augen geführt hat, dass das unmöglich ist.

In seinem Bestseller *Black Swan*<sup>22</sup> beschreibt der Harvard Professor Nicholas Taleb dieses Phänomen eindrücklich. „Schwarze Schwäne“ sind nach seiner Definition Ereignisse, die niemand für möglich gehalten hat (bis ins 19. Jahrhundert galten schwarze Schwäne selbst als ein solches Ereignis, denn bis dahin waren in der westlichen Welt nur weiße Schwäne beschrieben worden). Er legt mit viel Überzeugung dar, wie wir noch so gut planen können, uns aber gegen „Schwarze Schwäne“ einfach nicht wappnen können. Dennoch können gerade solche Ereignisse einen massiven Einfluss auf unsere Vorhaben haben und insofern plädiert Taleb für ein inquisitorisches Hinterfragen des Commonsense. Wieder und wieder weist er darauf hin wie unser Denken, das sich an Durchschnitten und Normalverteilungen orientiert, eben besonders anfällig ist für ein Überraschtwerden durch das Unwahrscheinliche oder das vermeintlich Unmögliche.

Doch dann passiert ihm etwas, das man, nach seiner intensiven Betrachtung eigentlich nicht erwarten würde. Am Ende des Buches vollzieht er eine Denkbewegung, die man schon geradezu klassisch für den Umgang mit dem Paradoxen nennen könnte. Es ist eine dualistische Denkbewegung. Damit ist eine entweder/oder-Haltung gemeint, die dem Paradoxen scheinbar den Stachel zieht. Und das geht so:

Letztlich ist das eine triviale Regel für die Entscheidungsfindung: ich bin sehr aggressiv, wenn ich mich positiven Schwarzen Schwänen aussetzen kann – wenn ein Fehlschlag von keiner großen Bedeutung wäre –, und sehr konservativ, wenn ich von einem negativen Schwarzen Schwan bedroht werde. ... Die halbe Zeit bin ich oberflächlich, in der anderen Hälfte will ich Oberflächlichkeit vermeiden.<sup>23</sup>

Das liest sich zwar gut, erzeugt aber eine fundamentale Schwierigkeit. Die Regel löst nämlich keine Entscheidungsproblematik, sie schafft eine. Denn wann weiß ich denn, wann ich mich einem positiven Schwarzen Schwan aussetzen kann oder von einem negativen bedroht werde? Das ist keine triviale Frage, denn sie zielt in die Mitte der Talebschen Logik. Wenn Schwarze Schwäne unvorhersehbar sind, dann kann ich folglich auch nicht wissen, mit welcher Wahrscheinlichkeit sie auftauchen werden und schon gar nicht, ob sie mir dann nutzen oder schaden werden. Jeder, der sich

---

<sup>22</sup> Taleb, N. (2011)

<sup>23</sup> Ebd., S. 356

einmal darüber Gedanken gemacht hat, mit welcher Anlagestrategie man am besten für sein Alter vorsorgt, weiß sofort, was gemeint ist.

Man sieht also, wie simplistisch Talebs entweder/oder-Haltung ist. Selbst wenn man noch so bemüht wäre sich in Investitionsangelegenheiten auf Schwarze Schwäne vorzubereiten, so erreicht man in diesen Dingen doch sehr schnell die Grenzen der eigenen Vorhersagekraft. Und nur, um zu der Erkenntnis zu kommen, dass man sich im Zweifel konservativ verhalten soll, benötigt man wirklich keine Buchlektüre. Obschon sich Taleb offensichtlich mit unerwartbaren Ereignissen und ihren Konsequenzen mehr auseinandergesetzt hat als viele andere und er mit vielen seiner Aussagen sicherlich recht hat, ist seine Schlussfolgerung doch wenig erkenntnisreich.

Es stellt sich also die Frage, ob die Katze doch recht behält. Ist es wirklich egal, welchen Weg wir einschlagen, wenn der Ausgang am Ende doch immer ungewiss ist? Oder sehen wir uns womöglich mit einem Paradox der Planung konfrontiert, bei dem wir durch immer genauere Planung und zusätzliches Expertenwissen das Erreichen unserer Ziele sogar noch unwahrscheinlicher machen?

Eine Antwort auf diese Frage sollte uns weder in vereinfachende entweder/oder-Dualismen führen. Noch in eine nihilistische Resignation bei der wir denken, dass es ohnehin egal ist, was wir tun, weil wir nicht wissen, was kommt. Schon gar nicht sollte sie den Zustand einer idealisierten Hoffnung auf etwas fördern, das sich schon zeigen wird (gerade der letzte Punkt wird von Management-Vordenkern seit den frühen 2000er Jahren immer wieder befördert).<sup>24</sup> Wie soll man sich also diesem paradoxen Phänomenen nähern? Um dieser Frage nachzugehen, möchte ich Ihnen jemanden vorstellen, der sich mit diesem Thema intensiv beschäftigt hat: den französischen Jesuiten und Kulturanthropologen Michel de Certeau. Wir treffen ihn 1967, ein Jahr, bevor er in Frankreich eine gewisse Berühmtheit erlangt.

#### PLANUNG ANDERS GEDACHT, ABER WARUM MIT DE CERTEAU?

ALS MICHEL DE CERTEAU AN DIESEM Tag im August 1967 im französischen Chambéry den Wagen bestieg, um mit seinen Eltern auf den Landsitz der Familie in Saint-Pierre d'Albigny zu fahren, ahnte er nicht, dass sein Leben am Ende der Fahrt nicht mehr dasselbe sein würde. Auf der Fahrt sollte es zu einem dramatischen Unfall kommen, bei dem sein Vater, der den Wagen lenkte, unverletzt blieb, wenigstens körperlich. Seine Mutter hingegen fand den Tod und de Certeau selbst verlor sein rechtes Augenlicht. Dieses folgenschwere persönliche Erlebnis ereignete sich nur Monate vor einschneidenden gesellschaftlichen Umbrüchen in Frankreich, auf die Certeau in einer Weise

---

<sup>24</sup> Hier wären z.B. zu nennen: Otto Scharmer mit seiner Idee der Theory U oder Ken Wilber, dessen Ideen für ein „Integrales Management“ genutzt werden, z.B. von Fred Kofman.

reagierte, die ihn wenig später einer breiteren französischen Öffentlichkeit bekannt machen sollte. Möglicherweise hatte auch seine persönliche Geschichte einen Anteil daran.

Dieser Unfall war nämlich auch deswegen bemerkenswert, weil er de Certeau die Endlichkeit seines eigenen Lebens erneut mit aller Vehemenz vor Augen führte. Einer seiner beiden Brüder war bereits einige Jahre zuvor verstorben und seine einzige Schwester im vorigen Jahr. Diese persönlichen Erlebnisse wurden zusätzlich noch durch seine Arbeit verstärkt. Als Glaubensbruder hatte er sich lange Zeit mit zwei jesuitischen Geistlichen des ausgehenden Mittelalters beschäftigt, die ebenfalls schwere Schicksalsschläge erlitten hatten. Zum einen mit Pierre Favre (1506 – 1546), einem der Gründungsväter des jesuitischen Ordens. Favre war nach unzähligen Reisen erschöpft und verarmt verstorben. Zum anderen mit Jean-Joseph Surin (1600 – 1665), einem der, wie de Certeau schrieb, „größten Mystiker der 17. Jahrhunderts,“ der als Exorzist in einen Fall verwickelt war, der im Frankreich seiner Zeit großes Aufsehen erregte, als er sich mit Teufelsaustreibungen besessener Nonnen in dem kleinen Städtchen Loudun verausgabte und in der Folge die Jahre bis zu seinem Tod selbst in geistiger Umnachtung verbrachte.

Es waren seine persönlichen Erlebnisse und der besondere Fokus seiner Arbeit, die zu einem erhöhten Bewusstsein der ihm gegebenen Zeit führten und so nutzte de Certeau diese mit großem Bedacht und arbeitete intensiv an mehreren Projekten gleichzeitig, seit er im Alter von 25 Jahren in den Orden der Jesuiten eingetreten war. Er lehrte, publizierte und war für die Ausgabe mehrerer Fachzeitschriften verantwortlich.

Dann kam der Mai 1968. Tausende Studenten und Gewerkschaftler gingen in Frankreich und in anderen Ländern auf die Straße. Sie traten nicht nur für bessere Studienbedingungen ein. In Frankreich kritisierten sie gleichzeitig de Gaulles konservative Regierung. Es kam zu Kundgebungen und Demonstrationen, bei denen das als technokratisch gebrandmarkte Gesellschaftssystem radikal in Frage gestellt wurde. Diese Ereignisse zogen de Certeaus Aufmerksamkeit in höchstem Maße auf sich und er kommentierte sie öffentlich mit einer Reihe von Artikeln, die viele Leser fanden. Im Oktober 1968 wurden diese dann als Buch mit dem Titel *La Prise de Parole*<sup>25</sup> herausgegeben, ein Werk, das seinen Autor mit dem berühmt gewordenen Satz „En mai 68, on a pris la parole comme on a pris la Bastille en 1789“,<sup>26</sup> einer breiteren Öffentlichkeit bekannt machte und das Studenten wie Politiker gleichermaßen faszinierte. In diesem Buch stellte de Certeau fest, dass die Gesellschaft Frankreichs Ende der 1960er Jahre durch massive Ausschließungs-Dynamiken gekennzeichnet war.<sup>27</sup> Und er fragte sich, welche Möglichkeiten die Politik angesichts dieser Tatsache hat. Wie können Menschen,

---

<sup>25</sup> de Certeau, M. (1994)

<sup>26</sup> Im Mai '68 erstürmte man das Wort so wie man 1789 die Bastille erstürmt hat.

<sup>27</sup> Geldof, K. in Füssel, M. (2007)