Erfahrung, Urteilskraft und Gefahr des Mittelmaßes

Professionelle Prozessbegleitung im Zeitalter der KI

im Fokus des Weisheitskompasses

In wertschätzender Auseinandersetzung mit Ausführungen von Prof. DDr. Retzl

Evidenz · reflektierte Erfahrung · Urteilskraft · Eminenzkritik ·

KI als Prüf- und Resonanzinstrument · Revisionsfähigkeit

Wir brauchen einen Zukunftsmodus!

Leitgedanke

Entscheidend bleibt, wer unterscheiden kann, welche Antwort in welchem Fall trägt, weniger die Menge verfügbarer Antworten.

Norbert Rieser

Arbeitsfassung · Oktober 2026

Inhaltsverzeichnis

Erfahrung, Urteilskraft und die Gefahr des Mittelmaßes

Nr.	Abschnitt	Seite
1	Erklärbild: Gesamtarchitektur	3
2	1. Ausgangspunkt: Eine produktive Irritation	4
3	2. Erfahrung als zeitlich verdichtetes Wissen	5
4	3. Erfahrung ist nicht Expertise: Prüfung, Rückmeldung und Evidenz	6
5	3.2 Evidenzbasiert, erfahrungsbasiert und eminenzbasiert	7
6	4. Künstliche Intelligenz und die neue Gefahr des Mittelmaßes	8
7	5. Die neue Trias professioneller Qualität	9
8	6. Wertschätzung als wissenschaftliche Haltung und Schluss	10
9	Literatur- und Quellenhinweise Wir brauchen einen Zukunftsmodus	11

Leselogik: Das Erklärbild verdichtet den Gedankengang. Der Essay entfaltet anschließend das Verhältnis von Evidenz, Erfahrung, Expertise, Eminenz, Urteilskraft und künstlicher Intelligenz. Die mathematischen Darstellungen dienen ausschließlich zur begrifflichen Klärung; sie behaupten keine metrische Messbarkeit menschlicher Erfahrung oder professioneller Qualität.



Abbildung 1 · Eigene Konzeption; grafische Ausarbeitung KI-unterstützt. Die Darstellung ordnet Information, Evidenz, Erfahrung und Urteilskraft als unterscheidbare, relationale Größen. Die ergänzte Differenzierung zwischen erfahrungsbasierter und eminenzbasierter Geltungszuschreibung wird in Abschnitt 3.2 entfaltet.

1. Ausgangspunkt: Eine produktive Irritation

Im Gespräch mit Prof. DDr. Retzl begegnete mir eine Diagnose, die den vertrauten Diskurs über künstliche Intelligenz überraschend verschob. Nicht der vermeintliche Mangel an Evidenz bilde gegenwärtig das tiefste Problem. Schwerer wiege eine schleichende Verarmung erfahrungsgetragenen Urteilens: Menschen haben immer rascher verfügbare Informationen, während gereifte Erfahrung, langjährige Verantwortung und die geduldige Bewährung eines Urteils an Boden verlieren. Das zugespitzte Wort „Mittelmaß" bündelte diese Sorge mit bemerkenswerter Härte.

Ich übernehme diese Diagnose nicht als fertiges Urteil: Die Schärfe zeigt mir, einen blinden Fleck meines Weisheitskompasses auszuleuchten. Bislang lag der methodische Akzent auf der Unterscheidung von Aussageformen, Evidenz, Brückenregeln, Wirkzusammenhängen und Revision. Diese Architektur bleibt tragfähig. Sie gewinnt professionelle Tiefe, wenn reflektierte Erfahrung als Erkenntnisressource hervortritt. Die Ausführungen von Prof. DDr. Retzl haben mich zugleich zu einer zweiten Präzisierung geführt: Erfahrungsbasierung darf nicht mit Eminenzbasierung verwechselt werden. Mein Prozessbegleitungsmodell versteht verantwortliche Orientierung bereits als fallbezogen, mehrperspektivisch und revisionsoffen; nun erhält die Unterscheidung von Evidenz, Erfahrung, Eminenz und Urteilskraft ein klareres epistemisches Gewicht.

Information ≠ Evidenz ≠ Erfahrung ≠ Urteilskraft

Die vier Größen stehen in Beziehung, fallen aber nicht ineinander.

1.1 Vier Erkenntnisgrößen, vier unterschiedliche Leistungen

Information bezeichnet für mich verfügbare Daten, Aussagen, Signale und Beschreibungen. Evidenz geht darüber hinaus: Sie verlangt eine prüfbare Begründungsbasis, nachvollziehbare Verfahren und einen geklärten Geltungsbereich. Erfahrung wiederum trägt Zeit in sich. Sie verdichtet Fälle, Rückmeldungen, Irrtümer, Beziehungen und Folgen zu einer Wahrnehmungsfähigkeit, die sich nicht vollständig in abstrakte Regeln übersetzen lässt. Urteilskraft schließlich entscheidet nicht bloß darüber, was allgemein belegt erscheint, sondern darüber, was in einer konkreten, häufig widersprüchlichen Situation angemessen, verantwortbar und begründbar bleibt.

Diese Unterscheidung bewahrt mich vor zwei Verkürzungen. Einerseits darf Evidenz nicht zur totalen Sprache professioneller Wirklichkeit aufsteigen. Andererseits verdient Erfahrung keinen romantischen Sonderstatus. Beide müssen sich wechselseitig begrenzen. Genau in dieser spannungsvollen Beziehung wächst Urteilskraft.

2. Erfahrung als zeitlich verdichtetes Wissen

Erfahrung entsteht langsam. Sie lagert sich nicht wie ein Datenbestand im Gedächtnis ab, sondern verändert mit den Jahren die Art des Wahrnehmens. Wer über lange Zeit Menschen begleitet, Organisationen führt, politische Auseinandersetzungen beobachtet oder soziale Konflikte moderiert, erkennt häufig frühzeitig Konstellationen, die sich dem unerfahrenen Blick erst später erschließen. Diese Wahrnehmung entspringt weder Magie noch bloßer Intuition. Sie erwächst aus wiederholter Konfrontation mit Folgen, aus erlittenen Fehleinschätzungen, aus nachträglicher Korrektur und aus der stillen Schulung der Aufmerksamkeit.

Michael Polanyis Begriff des impliziten Wissens eröffnet für diese Dimension einen fruchtbaren Horizont. Menschliches Können reicht über vollständig formulierbares Regelwissen hinaus. In beruflicher Praxis zeigen sich Formen des Erkennens, die sich erst im Vollzug, in feinen Unterscheidungen und in verkörperten Routinen entfalten. Donald Schön führt diesen Gedanken mit seiner „reflection-in-action" weiter: Professionelle Praxis bewährt sich gerade dort, wo der Handelnde während des Vollzugs wahrnimmt, irritiert wird, umdeutet und sein Handeln neu ausrichtet. Erfahrung zeigt sich damit nicht als Besitz vergangener Fälle, sondern als lebendige Fähigkeit, im gegenwärtigen Fall Unterschiede wahrzunehmen.

$$X_t = \Psi(F_1, F_2, \ldots, F_n, R, C, Z)$$

X_t = Erfahrungshorizont; F = durchlebte Fälle; R = Reflexion; C = erfahrene Konsequenzen; Z = zeitliche Bewährung.

Die Formel markiert keine Berechnung von Erfahrung. Sie hält fest, dass Erfahrung aus mehr besteht als der Summe erlebter Fälle. Zwei Menschen können dieselbe Zahl ähnlicher Situationen erlebt haben und dennoch eine völlig unterschiedliche professionelle Reife entwickeln. Erst Rückmeldung, Reflexion und zeitliche Bewährung verwandeln Wiederholung in Lernfähigkeit.

Zeit als epistemische Dimension

In einer beschleunigten Wissenskultur wächst die Versuchung, Zeit ausschließlich als Kostenfaktor zu behandeln. Für gereifte Erfahrung bildet Zeit dagegen eine Erkenntnisbedingung: Folgen müssen eintreten, Irrtümer sichtbar werden, Beziehungen sich bewähren und frühere Gewissheiten ihre Tragfähigkeit erst unter veränderten Bedingungen zeigen.

Darin liegt die Stärke des erfahrenen Menschen. Er weiß nicht nur mehr. Im günstigsten Fall erkennt er früher, wo ein Fall einer vertrauten Tradition entgleitet. Diese Sensibilität für Abweichungen, Zwischentöne und Nebenfolgen lässt sich von KI unterstützen, aber nicht biographisch nacherleben.

3. Erfahrung ist nicht Expertise: Prüfung, Rückmeldung und Evidenz

Die Wertschätzung von Erfahrung verlangt zugleich eine harte Selbstbegrenzung. Erfahrung kann Wahrnehmung verfeinern; sie kann sie ebenso verengen. Wer jahrzehntelang dieselbe Routine wiederholt, gewinnt nicht automatisch Expertise. Vertraute Muster verleihen Sicherheit, können aber Abweichungen unsichtbar machen. Professionelle Reife beginnt dort, wo Erfahrung Gegenrede aushält und sich an Folgen prüfen lässt.

Erfahrung ≠ Expertise

Expertise = Erfahrung + Rückmeldung + Reflexion + Korrektur

Daniel Kahneman und Gary Klein zeigen in ihrer gemeinsamen Analyse professioneller Intuition, dass zuverlässige intuitive Expertise vor allem unter zwei Bedingungen wächst: Das Umfeld muss hinreichend regelhafte Strukturen aufweisen, und der Handelnde muss wiederholt Rückmeldung erhalten, an der er seine Urteile korrigieren kann. Das subjektive Gefühl großer Sicherheit liefert dagegen keinen verlässlichen Qualitätsnachweis. Diese Einsicht trifft den Kern meines Prozessbegleitungsmodells. Revisionsfähigkeit gehört nicht an das Ende professioneller Arbeit; sie durchzieht deren gesamte Architektur.

3.1 Evidenz und Erfahrung bilden keinen Gegensatz

Die Gegenüberstellung „evidenzbasiert oder erfahrungsbasiert" greift zu kurz. Schon die klassische Programmatik evidenzbasierter Medizin verstand externe Evidenz und individuelle klinische Expertise nicht als konkurrierende Lager. Sackett und seine Mitautoren verbanden beide ausdrücklich. Für mich lässt sich dieser Gedanke auf professionelle Prozessbegleitung übertragen: Evidenz beantwortet die Frage, was über einzelne Fälle hinaus begründet werden kann; Erfahrung schärft den Blick dafür, was an diesem Fall eigentümlich, widersprüchlich oder atypisch erscheint; Urteilskraft führt beides in einer konkreten Entscheidung zusammen.

$$J(F) = \Gamma(E, X, K, R)$$

J(F) = professionelles Urteil; E = Evidenz; X = reflektierte Erfahrung; K = Kontext; R = reflexive Prüfung.

Ein Weisheitskompass, der Evidenz mechanisch einschätzt, wird kontextblind. Ein Modell, das Erfahrung unangreifbar setzt, wird autoritär. Professionelle Qualität erwächst aus einer kontrollierten Beziehung beider Erkenntnisquellen. Sie bleibt deshalb offen für Korrektur, weil weder Studie noch Erfahrung für sich allein den konkreten Fall vollständig ausschöpfen.

3.2 Evidenzbasiert, erfahrungsbasiert und eminenzbasiert

An dieser Stelle gewinnt Retzls Intervention für mich eine zusätzliche Schärfe. Wer die Bedeutung erfahrener Menschen verteidigt, muss sorgfältig unterscheiden, ob eine Aussage aufgrund tragfähiger Evidenz, aufgrund reflektierter Erfahrung oder aufgrund des Ranges einer Person Gewicht erhält. Diese drei Begründungsweisen liegen nicht auf derselben Ebene. Ihre Verwechslung erzeugt Scheinsicherheit, die ein professioneller Weisheitskompass vermeiden soll.

evidenzbasiert ≠ erfahrungsbasiert ≠ eminenzbasiert

Evidenz begründet durch prüfbare Befunde. Erfahrung gewinnt Gewicht durch Bewährung und Reflexion. Eminenz bezeichnet zunächst sozialen oder institutionellen Rang.

Evidenzbasiertes Urteilen richtet den Blick auf nachvollziehbare Befunde, Verfahren, Begründungen und ausgewiesene Unsicherheiten. Erfahrungsbasiertes Urteilen schöpft aus wiederholter Praxis, gelebten Konsequenzen, Kontextsensibilität und der Fähigkeit, Unterschiede früh wahrzunehmen. Eminenzbasiertes Urteilen folgt einer anderen Logik: Der Status, die Reputation oder die institutionelle Autorität einer Person tritt an die Stelle der Begründung. Der Ausdruck „eminence-based medicine" wurde von David Isaacs und Dominic Fitzgerald 1999 in einer bewusst satirischen Typologie geprägt. Hinter dem Humor liegt eine ernste epistemische Warnung: Seniorität und Erfahrung können wertvoll sein, doch der Rang des Sprechers ersetzt weder Evidenz noch Prüfung.

Wer spricht? ≠ Warum trägt die Aussage?

Quelle und Sprecherstatus dürfen die Begründungsbasis einer Aussage nicht ersetzen. Im epistemischen Pass bleibt b = Begründungsbasis; Reputation ist kein Wahrheitsoperator.

Deshalb würdige ich Prof. DDr. Retzl nicht eminenzbasiert, also nicht kraft akademischer Titel oder institutioneller Reputation. Ich würdige den Gehalt seiner Ausführungen, weil sie meine Modellbildung produktiv anregen, einen begrifflichen blinden Fleck freilegen und sich einer kritischen Prüfung öffnen. Seine langjährige Erfahrung erhält für mich epistemisches Gewicht, wo sie Unterscheidungen schärft, Folgen sichtbar macht, Gegenrede aushält und neue Fragen hervorbringt. Wertschätzung und Prüfung stehen damit gegeneinander; sie bedingen einander.

Für mein Weisheitskompass-Modell folgt eine zusätzliche Prüfregel. Bei Aussagen anerkannter Expertinnen und Experten trenne ich den Quellenstatus von der Begründungsbasis. Die Frage „Wer spricht?" bleibt für Kontext, Erfahrungshorizont und Verantwortung bedeutsam. Die Frage „Warum trägt die Aussage?" entscheidet über ihren epistemischen Rang. Damit schützt der Kompass sowohl vor einem Datenmonismus als auch vor Erfahrungsdogmatismus und Autoritätsgläubigkeit.

Evidenz ohne Erfahrung → Kontextblindheit | Erfahrung ohne Prüfung → Routine | Eminenz ohne Begründung → Autoritätsargument | KI ohne Urteilskraft → skalierte Plausibilität

Vier unterschiedliche Verkürzungen – vier Gründe für eine relationale, revisionsoffene Urteilspraxis.

4. Künstliche Intelligenz und die neue Gefahr des Mittelmaßes

Künstliche Intelligenz verändert diese Konstellation mit bislang unbekannter Geschwindigkeit. Sie kann umfangreiche Wissensbestände ordnen, Argumente vergleichen, Gegenpositionen erzeugen, Literatur strukturieren und verborgene Widersprüche sichtbar machen. Ihre Stärke liegt in einer beeindruckenden Verfügbarkeit formaler und sprachlicher Ressourcen. Diese Stärke erzeugt jedoch eine neue epistemische Täuschungsgefahr: Ein schwacher Gedanke kann plötzlich glänzend formuliert erscheinen.

$$\text{Darstellungsqualität} \uparrow \nrightarrow \text{Urteilsqualität} \uparrow$$

Sprachliche Eleganz oder visuelle Professionalität garantieren keine tiefere Durchdringung des Falles.

Früher verriet eine unbeholfene Darstellung nicht selten auch eine unzureichende Durcharbeitung. Heute können Darstellung und Erkenntnis weit auseinanderfallen. KI erzeugt in Sekunden plausible Texte, Modelle und Entscheidungsbilder. Diese Geschwindigkeit erweckt leicht den Eindruck von Kompetenz, obwohl die gedankliche Reifung, die sorgfältige Gegenprüfung und die persönliche Verantwortungsübernahme fehlen. Mittelmaß erscheint dann nicht mehr grob oder unprofessionell. Es tritt sauber formatiert, sprachlich überzeugend und visuell eindrucksvoll auf.

4.1 Mittelmaß als epistemische Struktur

Mit dem Begriff „Mittelmaß“ werden keine Menschen oder soziale Gruppen gemeint. Er wird als analytische Warnfigur aufgenommen. Epistemisches Mittelmaß entsteht, wo formale Plausibilität die fehlende Tiefenschärfe verdeckt, wo Routine die selbstkritische Prüfung ersetzt und wo schnelle Antworten das gereifte Urteil verdrängen. Seine Gefahr liegt in seiner Unauffälligkeit: Nichts wirkt offensichtlich falsch, doch das Besondere des Falles bleibt unberührt.

$$M = P - (D + R + V)$$

M = Mittelmaß; P = Plausibilität; D = Durchdringung; R = Reflexion; V = verantwortete Erfahrung.

Auch diese Formel beansprucht keine quantitative Messbarkeit. Sie verdichtet einen Zusammenhang: Je stärker professionelle Erscheinung von tatsächlicher Durchdringung, reflexiver Gegenprüfung und verantworteter Erfahrung entkoppelt wird, desto leichter stabilisiert sich ein durchschnittlich plausibles, aber geistig flaches Ergebnis.

KI als Verstärker

Ohne Urteilskraft skaliert KI auch Mittelmaß. Mit Urteilskraft kann dieselbe Technologie Gegenargumente erzwingen, alternative Deutungen sichtbar machen, Routinen irritieren und die eigene Erfahrung einer ungewohnten Prüfung aussetzen.

5. Die neue Trias professioneller Qualität

Aus der Auseinandersetzung mit Retzls Gedanken entfaltet sich eine genauere Architektur professioneller Orientierung. Evidenz, Erfahrung und Urteilskraft bilden drei eigenständige, aufeinander angewiesene Größen. Evidenz liefert begründbare Außenkorrektur. Erfahrung vermittelt Kontextsensibilität und zeitlich gereifte Musterwahrnehmung. Urteilskraft verbindet beides im konkreten Fall, setzt Prioritäten, trägt Restunsicherheit und verantwortet Folgen. Eminenz bildet bewusst keinen vierten Erkenntnispfeiler. Sie bezeichnet einen sozialen Status, dessen Träger sehr wohl über außergewöhnliche Erfahrung und Expertise verfügen können, dessen Reputation alleine aber noch keine eigenständige Geltungskraft erzeugt.

$$Q_{pro}f = \Gamma(E, X, J, AI, K, U)$$

E = Evidenz · X = reflektierte Erfahrung · J = Urteilskraft · AI = KI-gestützte Analyse · K = Kontext · U = Revisionsfähigkeit

KI tritt in dieser Formel nicht als urteilsfähige Instanz auf. Ich ordne sie als Prüf-, Resonanz- und Differenzierungsinstrument ein. Sie kann mir helfen, eine Argumentation härter zu testen, alternative Perspektiven zu erzeugen und blinde Flecken schneller sichtbar zu machen. Sie trägt aber keine biographisch gewachsene Verantwortung für die Folgen einer Entscheidung. Darin bleibt ein Unterschied zwischen technischer Leistungsfähigkeit und menschlicher Verantwortungsfähigkeit unaufhebbar.

5.1 Prozessbegleitung als Raum gereifter Urteilskraft

Für mein Prozessbegleitungsmodell folgt eine Erweiterung. Der Prozess darf nicht bei der Bereitstellung von Informationen oder bei der methodisch korrekten Prüfung von Evidenz stehen bleiben. Ich möchte Räume strukturieren, in denen erfahrene Menschen ihre impliziten Annahmen aussprechen, jüngere oder anders sozialisierte Perspektiven widersprechen dürfen, Evidenz gegen liebgewonnene Routinen gehalten wird und künstliche Intelligenz als kritisches Resonanzmedium dient. Prozessbegleitung gewinnt dann eine eigentümliche Langsamkeit zurück: nicht als Verzögerung, sondern als produktive Reifungszeit.

Die sechs Prozessbewegungen meines Modells – Wahrnehmen, Prüfen, Abwägen, Entscheiden, Handeln und Weiterlernen – erhalten dadurch eine zusätzliche Tiefenschicht. Wahrnehmen fragt nicht nur nach Daten, sondern nach erfahrungsgetragenen Signalen. Prüfen umfasst nicht nur Quellenkritik, sondern auch die Prüfung der eigenen Routinen. Abwägen verlangt Urteilskraft unter Unsicherheit. Handeln übernimmt Verantwortung. Weiterlernen verwandelt Folgen wiederum in reflektierte Erfahrung.

Wahrnehmen → Prüfen → Abwägen → Entscheiden → Handeln → Weiterlernen

Erfahrung wächst im Rücklauf: Folgen werden zu neuer Evidenz, neue Evidenz verändert das Urteil.

Professionalität ist die Fähigkeit, einen Punkt zu erkennen: Im verantwortlichen Umgang mit Grenzen des Wissens: wahrnehmen, was trägt; unterscheiden, was offenbleibt; entscheiden, obwohl nicht alles gewiss ist; und bereit bleiben, das eigene Urteil an Folgen und neuer Erfahrung zu revidieren.

6. Wertschätzung als wissenschaftliche Haltung

Meine Auseinandersetzung mit den Ausführungen von Prof. DDr. Retzl bleibt wertschätzend und zugleich prüfend. Wertschätzung bedeutet weder Zustimmung aus Höflichkeit noch die Übernahme einer Autorität. Sie beginnt, wo ein fremder Gedanke die eigene Modellbildung irritieren darf. Retzls Hinweis hat meinen Blick auf einen bislang unterbelichteten Punkt gelenkt: Ein methodisch sauberes Modell kann geistig versagen, wenn es Erfahrung zu schwach gewichtet. Noch wichtiger erscheint inzwischen die von diesem Gespräch angestoßene Unterscheidung zwischen Erfahrung und Eminenz: Ich ehre Erfahrung nicht durch Unterordnung unter Autorität, sondern indem ich den Erkenntniswert sichtbar mache und zugleich prüfbar halte.

Also kann weder Erfahrung noch Eminenz einen Immunitätsstatus erhalten. Ich möchte Erfahrung an Evidenz, Gegenbeispielen und Folgen schärfen und nicht ausspielen. Ebenso überzeugt ein akademischer oder institutioneller Rang einer Person erst durch Begründungsprüfung. Diese doppelte Bewegung – Erfahrung aufwerten, Autorität entmythologisieren – erscheint mir redlicher als die Wahl zwischen technokratischer Evidenzgläubigkeit, romantischer Erfahrungsverehrung und eminenzbasierter Gefolgschaft.

Vier Warnrelationen

Erfahrung ohne Prüfung führt zur Routinegefahr. Evidenz ohne Erfahrung erzeugt Kontextblindheit. Eminenz ohne Begründung verführt zu einem unkritischen Autoritätsargument. KI ohne Urteilskraft skaliert Plausibilität. Urteilskraft ohne Revision verhärtet sich zur Selbstgewissheit.

6.1 Schluss: Gegen das Mittelmaß fertiger Antworten

Die Gefahr unserer Gegenwart liegt weniger in Wissen: Antworten werden immer früher verfügbar, während Erfahrung, Zweifel, Gegenprüfung und Verantwortungsübernahme kaum Zeit erhalten, ein Urteil reifen zu lassen. Künstliche Intelligenz verschärft diese Spannung, weil sie sprachlichen Widerstand nahezu beseitigt. Deshalb steigt der Wert jener Bewertungen von Menschen, die nicht nur Antworten produzieren, sondern deren Tragfähigkeit einbringen können und wollen.

Ich kann mein Orientierungsmodell nicht zu einem Schlussfolgerungs-Automaten korrekter Entscheidungen ausbauen. Sein Anspruch bleibt bescheidener und zugleich anspruchsvoller: Er soll Bedingungen verbessern, unter denen Menschen klarer wahrnehmen, ihre Erfahrung kritisch prüfen, Evidenz angemessen gewichten, Folgen verantworten und ihre Urteile unter besseren Gründen revidieren. Professionelle Prozessbegleitung bedeutet damit Unsicherheit zu strukturieren, dass aus ihr ein belastbares, verantwortetes Urteil hervorgehen kann und tragfähige Entscheidungen zu treffen.

Weisheit = Wissen + reflektierte Erfahrung + Urteilskraft + Verantwortung + Revisionsfähigkeit

Keine additive Rechenformel, sondern eine relationale Leitfigur professioneller Orientierung.

In diesem Sinn bleibt mir aus dem Gespräch mit Prof. DDr. Retzl eine bleibende Anregung: Erfahrung verdient in einer zunehmend automatisierten Wissenswelt keinen nostalgischen Ehrenplatz. Sie verlangt einen methodisch geklärten, kritisch reflektierten und sichtbar aufgewerteten Platz zur Urteilskraft. Die Würdigung eines erfahrenen Wissenschaftlers zeigt zugleich, warum Eminenz nicht mit Wahrheit verwechselt werden soll: Titel öffnen Aufmerksamkeit, Gedanken bewähren sich in den Begründungen. Gegen Mittelmaß hilft zum Beispiel weder Technikfeindlichkeit noch Technikbegeisterung, - die Berufung auf Rang hat eine differenzierte Bedeutung Wir brauchen Menschen, mit anspruchsvollen Fähigkeiten, die Evidenz, Erfahrung und neue Werkzeuge so aufeinander beziehen, dass Verantwortung weniger delegiert, vielmehr geschärft wird.

Literatur- und Quellenhinweise

Die folgenden Titel bilden die wissenschaftliche Bezugslinie dieses Essays. Sie ersetzen keine systematische Literaturübersicht; sie markieren jene Arbeiten, an denen sich die begriffliche Unterscheidung von implizitem Wissen, reflektierter Praxis, Expertise, Evidenz und professioneller Urteilskraft besonders klar schärfen lässt.

Ericsson, K. Anders; Krampe, Ralf T.; Tesch-Römer, Clemens (1993): The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance. Psychological Review, 100(3), 363–406. https://doi.org/10.1037/0033-295X.100.3.363.

Kahneman, Daniel; Klein, Gary (2009): Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree. American Psychologist, 64(6), 515–526. https://doi.org/10.1037/a0016755.

Polanyi, Michael (1966): The Tacit Dimension. Garden City, NY: Doubleday. Grundlegend für den Gedanken, dass menschliches Können und Wissen über vollständig artikulierbare Regeln hinausreichen.

Sackett, David L.; Rosenberg, William M. C.; Gray, J. A. Muir; Haynes, R. Brian; Richardson, W. Scott (1996): Evidence Based Medicine: What It Is and What It Isn't. BMJ, 312, 71–72. https://doi.org/10.1136/bmj.312.7023.71.

Schön, Donald A. (1983): The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. New York: Basic Books.

Isaacs, David; Fitzgerald, Dominic (1999): Seven alternatives to evidence based medicine. BMJ, 319(7225), 1618. https://doi.org/10.1136/bmj.319.7225.1618. Der satirische Beitrag prägte unter anderem die Bezeichnung „eminence-based medicine" als Warnfigur für Entscheidungen, deren Gewicht aus Seniorität oder Reputation statt aus nachvollziehbarer Begründung bezogen wird.

Rieser, Norbert (2026): Mein Prozessbegleitungsmodell. Stand Oktober 2026. Im Fokus des Weisheitskompasses. Arbeitsfassung.

Hinweis zur Gesprächsanregung

Dank und persönliche Anmerkung

Der Ausgangsgedanke zur Bedeutung gereifter Erfahrung in unserer gegenwärtigen Gesellschaft und zur damit verbundenen Gefahr eines verbreiteten „Mittelmaßes" geht auf ein persönliches Gespräch mit Prof. DDr. Retzl im Oktober 2026 zurück. Seine weit ausgreifenden und zugleich von langjähriger Erfahrung getragenen Überlegungen haben mich angeregt, Voraussetzungen meines Orientierungsmodells genauer zu prüfen. Aus diesem Gespräch erwuchs auch der Impuls, Evidenz, reflektierte Erfahrung und eminenzbasierte Geltungszuschreibungen voneinander zu unterscheiden und die Bedeutung für professionelle Urteilskraft neu zu bestimmen. Ich schätze diesen Austausch, weil er nicht bei Zustimmung oder Widerspruch stehen blieb, sondern neue Fragen eröffnete und mein Denken weiterführte. Die im vorliegenden Essay entwickelten Begriffe, Relationen und heuristischen Formeln stellen meine Verarbeitung dieser Anregungen dar.

Prof. DDr. Retzl gilt dafür mein ausdrücklicher und persönlicher Dank. Nachdem unsere erste Begegnung bereits lange zurückliegt, erhielt dieses neuerliche Zusammentreffen für mich eine besondere Bedeutung. Am Ende unseres Gesprächs verabschiedeten wir uns ohne feste Verabredung, zugleich mit der offenen Aussicht, einander bei passender Gelegenheit wiederzusehen. Deshalb behalte ich diesen Austausch als eigenständige, in sich abgeschlossene Begegnung in bester Erinnerung – als Gespräch, das nachwirkt, ohne einer Fortsetzung zu bedürfen.

Solche Begegnungen erinnern daran, dass Entwicklung nicht allein aus Literatur, Daten und Methoden erwächst. Sie gewinnt besonders aus Gesprächen mit Menschen, deren Erfahrung, Fragen und Widerspruch das Denken vertiefen und gelegentlich noch lange nach dem Abschied weiterarbeiten.

Methodischer Hinweis

Die mathematischen Darstellungen sind heuristische Strukturmodelle. Sie machen Relationen, Bedingungen und Übergänge sichtbar und beanspruchen weder metrische Validierung noch die Berechenbarkeit von Erfahrung, Urteilskraft oder professioneller Qualität. Der Weisheitskompass bleibt ein fallbezogenes, mehrperspektivisches und revisionsoffenes Rahmenmodell verantwortlicher Orientierung.

Schluss: Wir brauchen einen Zukunftsmodus

Wir brauchen einen Zukunftsmodus. Nicht irgendwann. Jetzt.

Junge Menschen wachsen in eine Zeit hinein, in der Bildung, Arbeit, Wohnen, Familie, technologische Entwicklung und gesellschaftliche Sicherheit enger miteinander verflochten sind als früher. Zukunft erscheint schnell als Belastung. Umso wichtiger ist es, erkennbare Perspektiven zu eröffnen. Meine Essays verstehen diese Bereiche ausdrücklich als verbundenen Zukunftsraum. -> Weisheitskompass_Zukunftsmodus…

Eine Gesellschaft darf ihrer Jugend nicht nur Probleme bereiten. Sie muss ihr auch Möglichkeiten eröffnen.

Das verlangt mehr als Wissensvermittlung. Bildung sollte Urteilskraft stärken, Zusammenhänge verständlich machen und jungen Menschen zutrauen, Zukunft mitzugestalten.

Aber Pädagogik genügt nicht. Sie braucht Politik, die Menschen erreicht und zugleich der Sache gewachsen bleibt. In politisch unruhigen Zeiten braucht es weniger Schlagworte und mehr Orientierung: Probleme klar benennen, Ziele verständlich machen, Wirkungen prüfen und Fehlentwicklungen korrigieren. Diese Lernfähigkeit gehört zum Zukunftsmodus. -> Weisheitskompass_Zukunftsmodus…

Gute Politik muss Menschen ansprechen – ohne ihnen nur nach dem Mund zu reden. Sie muss kompetente Lösungen entwickeln – ohne über ihre Köpfe hinweg zu entscheiden.

Für junge Menschen entscheidet sich Glaubwürdigkeit an sehr konkreten Fragen: Führt Bildung zu wirklichen Möglichkeiten? Kann Arbeit Eigenständigkeit eröffnen? Bleiben Wohnen, Familiengründung und Vermögensaufbau erreichbar? Motivation hängt davon ab, ob zwischen Anstrengung und Zukunft noch ein nachvollziehbarer Zusammenhang besteht. -> Weisheitskompass_Zukunftsmodus…

Darum gilt für mich:

Wer von jungen Menschen Leistung, Verantwortung und Zuversicht erwartet, muss ihnen auch eine Gesellschaft bieten, in der Leistung etwas bewirken, Verantwortung Gestaltung ermöglichen und Zuversicht einen realen Grund haben kann. Meine Ausführungen verstehen sich nicht als fertige Antwort. Sie mögen ein kleiner Anstoß sein, den Blick wieder stärker nach vorne zu richten – auf eine Politik, eine Bildung und eine gesellschaftliche Haltung, die jungen Menschen tatsächlich Wege in diese Zukunft eröffnen, und nicht nur Zukunft versprechen.