Timo Meynhardt

Innere Freiheit: Fuchs und Igel

Frei sein und sich frei fühlen ist nicht dasselbe. Was nützt die Freiheit, vermeintlich alles tun und lassen zu können, wenn ein Mensch die Chance nicht erkennt oder sich mit ihr überfordert fühlt? Wie Menschen ihre innere Freiheit aufrechterhalten können, obwohl äußere Einschränkungen und Zwänge dies nicht zu erlauben scheinen, ist umgekehrt gut belegt. Innere und äußere Freiheit sind nicht einfach gleichzusetzen. Wer über den schillernden Begriff der Freiheit nachdenkt, schreibt oder gar »im Namen der Freiheit« wirtschaftliche oder politische Entscheidungen trifft, darf daher nicht vergessen: Freiheit ist ganz wesentlich eine individuelle Erfahrung, die sich den von außen angetragenen Zuschreibungen von »frei« und »unfrei« leicht entzieht. Die Aussage »Ich fühle mich frei« ist so subjektiv und voraussetzungsreich, wie es uns selbst oft kaum bewusst ist. Wer sich auf das weite Feld der Freiheit wagt, kommt schnell in schwere Fahrwasser, wenn es um allgemeingültige Bestimmungen und Wertungen geht, was als »frei« gelten darf, woran sich Freiheit messen lassen sollte oder wer darüber entscheidet.

Es kommt auf uns selbst an. Wir haben es in der Hand, zumindest innerlich ein Stück »freier« und un-

abhängiger zu werden, wenn wir unsere individuellen Möglichkeiten und Grenzen erkennen und uns selbst besser verstehen. Mit seiner markanten Unterscheidung zwischen Igeln und Füchsen hat der russisch-jüdische Philosoph und Ideengeschichtler Isaiah Berlin für diesen breit akzeptierten Gedanken der Selbsterkenntnis auf eindrucksvolle Weise geworben.[1]

Vor dem Hintergrund seiner Ausgangsanalyse möchte ich aufzeigen, wo und wie seine Idee Anwendung findet. Im Ergebnis wird deutlich, wie instruktiv die Unterscheidung bis heute ist, von der Berlin selbst behauptete, es handele sich um »einen der tiefsten Unterschiede zwischen Schriftstellern und Denkern und vielleicht Menschen überhaupt.«[2]

Eine zwingende Idee

In der brillanten Arbeit *Der Igel und der Fuchs. Essay über Tolstojs Geschichtsverständnis* stellt Berlin zwei Arten des Denkens gegenüber: Auf der einen Seite steht der Versuch, Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Ursachen zu erkennen, auf der anderen das Bestreben, die Dinge um uns herum in ihrer Einmaligkeit und Besonderheit zu erfassen. Diesen beiden Denkformen spürt er mit großer Anschaulichkeit im Roman *Krieg und Frieden* von Lew Tolstoj nach und nutzt dafür ein Versfragment des griechischen Lyrikers Archilochos (680-645 v.Chr.): »Der Fuchs weiß viele Dinge, aber der Igel weiß eine große Sache.«[3] Wie die Wirkungsgeschichte dieses Essays zeigt, gelang Berlin damit ein großer Wurf: zwei sehr unterschiedliche Denkansätze

nebeneinander zur Geltung kommen zu lassen, ohne einen der beiden als überlegen zu klassifizieren.

Ausgangspunkt für Berlin ist folgende Beobachtung:

> Es besteht nämlich eine tiefe Kluft zwischen denen, die alles auf eine einzige, zentrale Einsicht beziehen, auf ein mehr oder weniger zusammenhängendes oder klar gegliedertes System, im Rahmen dessen sie verstehen, denken und fühlen – ein einziges, universales, gestaltendes Prinzip, das allein allem, was sie sind und sagen Bedeutung verleiht –, und auf der anderen Seite denen, die viele oft unzusammenhängende und sogar widersprüchliche Ziele verfolgen, die, wenn überhaupt, nur in einem faktischen Zusammenhang stehen, aus irgendeiner psychologischen oder physiologischen Ursache und nicht kraft eines moralischen Prinzips. Diese Menschen leben, handeln und denken in einer Weise, die eher zentrifugal als zentripetal zu nennen ist, ihr Denken ist sprunghaft und verschwommen, bewegt sich auf vielen Ebenen und ergreift das Wesen einer großen Vielfalt von Erlebnissen und Gegenständen um ihrer selbst willen, ohne bewusst oder unbewusst den Versuch zu machen, sie mit irgendeiner unabänderlichen, allumfassenden – manchmal in sich widersprüchlichen und unvollständigen, manchmal fantastischen – einheitlichen inneren Einsicht in Einklang zu bringen oder sie von ihr auszuschließen.[4]

Maximal vereinfacht: Der Igel hat Antworten, der Fuchs hat Fragen. Ersterer kennt die Antwort oft schon vor der Frage, Letzterer hat auf jede Antwort noch eine

Frage. Für Berlin war Tolstoj im Denken ein Fuchs, der »aber glaubte, ein Igel zu sein« (ebd., S. 10). Den damit verbundenen Konflikt konnte Tolstoj in *Krieg und Frieden* ganz offenkundig produktiv nutzen, um alle Versuche, »das Handeln des Menschen oder seinen Charakter durch eine soziale oder individuelle Entwicklung oder aus ›Wurzeln‹ in der Vergangenheit zu erklären oder zu rechtfertigen« (ebd., S. 16) als oberflächlich oder unzulänglich zu kritisieren.

Im Epilog zum zweiten Teil des Romans schreibt Tolstoj prägnant mit Blick auf die Erklärung geschichtlicher Entwicklungen:

> … die neuere Geschichtswissenschaft [gleicht] einem tauben Menschen, der auf Fragen antwortet, die ihm niemand gestellt hat. … So ist die erste Frage … folgende: Welche Kraft bringt die Völker in Bewegung? … Die Geschichte setzt sozusagen voraus, dass sich diese Kraft von selbst versteht und allen bekannt ist. Doch beim besten Willen, diese neue Kraft als bekannt anzuerkennen, wird derjenige, der sehr viele Geschichtswerke liest, unwillkürlich daran zweifeln, dass diese neue Kraft, die von den Historikern selbst so verschieden aufgefasst wird, auch wirklich allen ganz bekannt ist.[5]

Diese skeptische, nihilistische Haltung gegenüber planvollem Handeln, der gestaltenden Rolle des Einzelnen oder gegenüber Schuldzuweisungen zeigt Tolstoj gemäß Berlin als einen scharfäugigen Fuchs, der gesetzesförmige Aussagen als hohl entlarven möchte, Machbarkeit als Illusion betrachtet und sich überhaupt jeder

Abstraktion und Synthese verweigert. Stattdessen geht es ihm um die »lebendige Erfahrung«, welche er mit kaum zu überbietender Präzision in ihrer Einmaligkeit beschreibt.

Tolstoj zeigt unübertrefflich die Schwächen des Igels auf, dem vieles entgeht, weil es ihm schwerfällt, aus einem Begriffsgebäude herauszutreten, sich überraschen zu lassen, in Alternativen zu denken und gerade nicht auf einem gültigen Erklärungsprinzip zu beharren. Gleichzeitig, und das ist die produktive Kraft des Konflikts, war Tolstoj die ebenso begrenzte Sicht der Füchse sehr wohl bewusst und er suchte lebenslang – am Ende verzweifelt – nach einer monistischen Lebensanschauung, »die Dinge unbedingt so sehen zu können wie ein Igel« (ebd., S. 92). Daran ist Tolstoj letztlich gescheitert – oder in den Worten von Berlin: »Tolstojs Realitätssinn war zu mächtig, um mit irgendeinem moralischen Ideal verträglich zu sein« (ebd., S. 100). Am Ende ist der große Künstler und hochverehrte Schriftsteller »ein verzweifelter alter Mann, den keine menschliche Hilfe mehr erreicht und der, durch sich selbst geblendet, auf Kolonos umherirrt.« (ebd., S. 100)

Berlin sieht bei Tolstoj einen

> schweren inneren Konflikt zwischen seiner tatsächlichen Erfahrung und seinen Überzeugungen, zwischen einer Vorstellung vom Leben und seiner Theorie davon, wie das Leben und er selbst sein sollten, um für das Denken überhaupt erträglich zu sein, zwischen den unmittelbaren Gegebenheiten, die zu ignorieren er zu ehrlich und intelligent war, und dem Bedürfnis nach einer Interpretation, die nicht zu den

> kindischen Absurditäten aller früheren Ansichten führte.[6]

In diesen Zuspitzungen wird erkennbar, wie konfliktär unterschiedliche Motive und Denkweisen zueinander stehen können. Überhaupt gelingt es Berlin eindrucksvoll, die in der Person von Lew Tolstoj angelegten Widersprüche mit Hilfe der Igel-Fuchs-Unterscheidung schlüssig zu fassen und damit die Denkweise nachvollziehbar zu machen, die das Geschichtsverständnis in *Krieg und Frieden* prägt. Dies ist umso bemerkenswerter, weil durchaus andere theoretische Bezugsrahmen zur Verfügung gestanden hätten. Man denke etwa an eine politikwissenschaftlich-historische Erklärung oder eine psychopathologische Deutung, insbesondere an eine affektive Störung im manisch-depressiven Bereich.

Die große Stärke der Igel-Fuchs-Unterscheidung ist, dass sie weder inhaltlich wertet (wie in einer politikwissenschaftlich-historischen Perspektive) noch normativ urteilt (wie in einer psychopathologischen Betrachtung).

Insgesamt hat Isaiah Berlin aus meiner Sicht mit dieser weithin beachteten Arbeit über Tolstojs tragische Fuchsigkeit mindestens einen ebenso gewichtigen Beitrag zum Verständnis menschlicher (Un)Freiheit geleistet wie mit seiner Unterscheidung zwischen positiver und negativer Freiheit.[7] Sein Tolstoj-Essay zeigt vor allem eines: Es ist an uns selbst, die Besonderheiten unserer Selbst- und Weltsicht zu erkennen und die Grenzen zu verschieben.

Aktuelle Relevanz

Seit der Erstveröffentlichung hat die Grundidee von Isaiah Berlin ein Eigenleben entwickelt und sich längst vom Entstehungszusammenhang gelöst. So hat der Psychologe Philip Tetlock in einer Studie zu Vorhersagen politischer Szenarien aufgezeigt, dass jene Experten realitätsnäher urteilten, deren Denkstil dem des Fuchses entsprach.[8] Offen sein für unterschiedliche Sichtweisen, vorschnellen Verallgemeinerungen zu widerstehen und mehrere Wahrheiten gelten zu lassen, zahlt sich offenbar aus. Allerdings, so Tetlocks Ergebnisse, wird dem Igel aufgrund seiner Klarheit und visionären Kraft öffentlich mehr Anerkennung gezollt. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass in Spitzenämtern von Wirtschaft und Politik weniger Füchse als Igel zu finden sind, wie in einer anderen Studie nahelegt wird.[9] Wer nach oben kommen will, braucht offenkundig ein klares Profil. Mehrdeutigkeit und Zweifel werden da rasch als Schwäche interpretiert. Zwangsläufig müssen alternative Denkansätze zurücktreten und Widersprüche minimiert werden. In einer komplexen Welt ist Vorsicht geboten, wenn Handlungen oder Ereignisse auf einige wenige Grundprinzipien zurückgeführt werden. Typische Igel-Einstellungen zeigen sich in Aussagen wie: »Am Ende des Tages geht es doch immer nur um ABC.« Oder »Letzten Endes zählt nur XYZ.«

Hatte Tetlock in seiner Studie noch angenommen, dass es sich um ein Kontinuum handele und ein Mehr an Igel-Denken ein Weniger an Fuchs-Denken nach sich zieht, konnte inzwischen gezeigt werden, dass einige Menschen sehr wohl in der Lage sind, sich zwischen

beiden Denkformen hin und her zu bewegen bzw. die andere Seite mitzudenken.[10] Die Überwindung der Dichotomie kommt der Charakterisierung von Tolstojs Denken durch Berlin auch deutlich näher. Ihm selbst war es allerdings unmöglich, die Igel-Seite nicht nur als Leerstelle zu empfinden, sondern positiv zu besetzen. Die Ausprägung einer solchen hybriden Denkform verlangt offenkundig eine Metafähigkeit der Achtsamkeit für den eigenen Denkstil und die geistige Flexibilität, bewusst die jeweils andere Perspektive einzunehmen. Dies ist eine Idealvorstellung, die in der Praxis eingeübt werden muss und oft nur durch einen gezielten Wechsel des sozialen Kontextes oder eine individuelle Krise angestoßen werden kann. Dabei geht es weniger darum, was eine Person denkt, sondern wie sie mit Informationen umgeht und Erfahrungen ordnet.

Mittlerweile existiert ein geprüftes Verfahren zur Analyse des eigenen Denkstils.[11] Anhand der persönlichen Einschätzung, inwieweit nachfolgende Aussagen zutreffen, kann zuverlässig eine Tendenz für jede Person ermittelt werden:

1. Ich treffe wichtige Entscheidungen in der Regel schnell und überzeugt.
2. Selbst wenn ich mir eine Meinung gebildet habe, möchte ich immer noch andere Meinungen berücksichtigen.
3. Ich bevorzuge den Umgang mit Leuten, deren Meinungen sehr unterschiedlich von meiner eigenen sind.
4. Es ist ärgerlich, Leuten zuzuhören, die keine Entscheidung treffen können.
5. In den meisten Konfliktsituationen kann ich nachvollziehen, dass beide Seiten richtig liegen könnten.

6. Klare Regeln und Anweisungen bei der Arbeit sind maßgeblich für Erfolg.

In den Anmerkungen befindet sich eine Anleitung zur Durchführung und Auswertung der Analyse.[12]

Wie anregend die Denkstilanalyse für heutige Fragestellungen in unterschiedlichsten Wissensgebieten ist, zeigen einige Beispiele. Während Stephen Jay Gould[13] das Bild von Fuchs und Igel nutzt, um das Nebeneinander von Geistes- und Naturwissenschaften zu erklären, sieht Jim Collins[14] im »Igel-Konzept« ein Erfolgsgeheimnis guter Führungskräfte. Ähnlich positiv zum Igel-Denken eingestellt fordert Richard Dworkin[15] »Gerechtigkeit für Igel« und argumentiert für sich gegenseitig stützende Werte, die zusammen eine Wahrheit über gelungene Lebensführung bilden. Im Gegensatz dazu weist John Kay[16] auf den Vorteil des Fuchses hin, über Umwege sein Ziel zu erreichen, und Nate Silver[17] weist nach, wie sich Igel mit ihren Vorhersagen oft selbst im Weg stehen. Kritisch setzt sich auch Daniel Kahneman[18] mit dem »Igel-Effekt« auseinander.

Mitchell und Tetlock argumentieren[19], dass Richter mit einer Präferenz zum Fuchs-Denken Probleme aus verschiedenen Perspektiven betrachten und eine Vielzahl von Informationen und Interessen berücksichtigen. Richter mit einer Igel-Tendenzen denken demnach weniger konzentrieren sich auf einige wenige Schlüsselbeweise und zielen weniger häufig auf einen Kompromiss.

Die Auflistung ließe sich mühelos fortsetzen. Zwei Befunde aus der psychologischen Grundlagenforschung seien abschließend erwähnt. Es konnte festgestellt werden, dass die Igeligkeit im Denken mit dem Lebensal-

ter eher zunimmt, was durchaus plausibel erscheint. Ebenso wurde herausgefunden, dass jene Personen, die einen hybriden Denkstil (gleichzeitig hohe Ausprägungen beider Orientierungen) einsetzen, den Gemeinwohlbeitrag ihrer Organisation stärker wahrnehmen. Dieser wurde anhand verschiedener Dimensionen erfasst. Der Befund ist deshalb interessant, weil sich darin zeigt, wie sich die gleichzeitige Wahrnehmung von Vielfalt und Einheit zu einem Gesamteindruck (hier dem Gemeinwohl) verbinden können.[20]

Es ist insgesamt nicht zu übersehen, wie gerade im anglo-amerikanischen Raum die von Isaiah Berlin verwendete Verszeile von Archilochos immer wieder zur Beschreibung und Erklärung von ganz unterschiedlichen Phänomenen geistiger Aktivität herangezogen wird. Sie bringt offenbar etwas auf den Punkt, was intuitiv verständlich ist und gleichzeitig einen analytischen Mehrwert bietet. Berlin war (darin selbst ein Fuchs) sich zunächst selbst nicht sicher, wie weit die Unterscheidung tragen würde. Der Grund für den anhaltenden Erfolg liegt vielleicht in der Mischung von Interpretationsoffenheit der Idee und der Symbolkraft des Tierbildes.

Auf dem Weg zur inneren Freiheit

Isaiah Berlin stellte seinem Essay folgendes Motto voran: »Eine wunderliche Kombination des Gehirns eines englischen Apothekers mit der Seele eines indischen Buddhisten.« Man kann den gesamten Text als Versuch lesen, beiden gerecht zu werden. Dies setzt innere Frei-

heit und Gelassenheit voraus, den jeweils anderen Blick auf die Dinge auszuhalten und gelten zu lassen.

Die Einsicht in eigene Denk- und Reaktionsmuster ist nicht immer angenehm, wird vielleicht abgelehnt oder gar verdrängt. Im besten Fall ermöglicht sie allerdings einen nicht zu unterschätzenden Freiheitsgewinn: Indem ich etwas als »typisch« für mich entdecke, kann ich dazu auf Distanz gehen und die Sache aus einem anderen Blickwinkel betrachten. Das Entscheidende daran ist, die eigene Sicht zu hinterfragen und nicht mehr als unveränderbar anzusehen. Dies kann zugleich die Chancen erhöhen, neue Lösungen zu finden, aber auch zutiefst verunsichern, wenn die bisherige Selbstverständlichkeit verlorengeht.

Wie Berlin argumentiert, hat Tolstoj für sich bis zum Lebensende keinen gangbaren Weg gefunden, um sein ausgeprägtes Fuchs-Denken dahingehend auszubalancieren und Dissonanz abzubauen, dass Vielfalt und Einheit gleichberechtigt nebeneinanderstehen können. Allerdings hätte er vermutlich ohne ein geschärftes Bewusstsein für den Konflikt nicht seine enorme Leistungsfähigkeit als Schriftsteller erreicht, wovon *Krieg und Frieden* ein einzigartiges Zeugnis ablegt. Insofern bleibt der Zugewinn an innerer Freiheit durch ein besseres Verständnis des eigenen Denkstils ein zweischneidiges Schwert.

Mit Blick auf die Chancen bleibt jedoch festzuhalten: Die Fähigkeit, zwischen beiden Stilen zu vermitteln, beide als wertvoll anzuerkennen und sich über die Auseinandersetzung mit den eigenen Präferenzen weiterzuentwickeln, ist nicht hoch genug zu schätzen. Insbesondere das Erreichen eines hybriden Denkstils

verspricht Vorteile. Philip Tetlock vermutet sogar, dass Superprognostiker (Personen, die Entwicklungen in ihrem Verlauf deutlich besser als die breite Öffentlichkeit oder Experten prognostizieren können) »das Beste der Füchse und Igel kombinieren.«[21]

Die Auseinandersetzung mit der eigenen geistigen Beweglichkeit sollte es erlauben, Vorurteile gegenüber anderen Sichtweisen abzubauen, diesen respektvoll zu begegnen und Differenzen stehen lassen zu können. Dies ist vielleicht das wichtigste Ergebnis der selbst erarbeiteten inneren Freiheit: Frei ist, wer sich freimacht von einem Entweder-oder-Denken, vorschnellen Bewertungen und reflexhaften Reaktionen. In einer Welt voller Widersprüche und Konflikte kommt es mehr auf die in der Selbstreflexion eroberte innere Freiheit als auf abstrakte Freiheitsbekundungen an. Erkennbar ist dies am souveränen Umgang mit anderen Sichtweisen und daran, sich nicht durch emotionale Überreaktionen (Wut, Aggression oder Angst) selbst einzuschränken. Damit ist nicht gemeint, alles mit stoischer Gelassenheit zu ertragen oder jede Wahrheit als relativ einzustufen, sondern die Unvereinbarkeit von Werten zu akzeptieren – Berlin nannte dies »objektiven Pluralismus« – und immer wieder nach dem zu suchen, was unter Menschlichkeit und Mitmenschlichkeit verstanden werden kann. Die Selbstbindung an ein so verstandenes Gemeinwohl bedeutet nicht Selbstaufgabe. Sie ist vielmehr im eigenen Interesse, da niemand ohne ein förderlich-unterstützendes Umfeld leben kann.

Besondere Brisanz erhält die Thematik heute im Angesicht aktueller Krisen, in denen nicht klar ist, wo die Vielfalt der Meinungen auf Grenzen stößt und wo eine

einheitliche Sichtweise die Freiheit des Einzelnen unangemessen einschränkt. Diese Grenze muss gerade dann immer wieder neu verhandelt werden, wo Neuland betreten wird. Selbst wenn die Übergänge fließend sind, bleiben lebenspraktische Grenzziehungen notwendig, um auftretende Konflikte zu entschärfen. Hier sind Persönlichkeiten gefragt, die innerlich frei und unabhängig sind, beide Seiten zu würdigen (hybrider Denkstil) und mit gesundem Menschenverstand zu einem Gemeinwohl beizutragen, das den Einzelnen stärkt. Umgekehrt gilt aber auch, dass in den Gemeinwohlvorstellungen Platz für unterschiedliche Denkformen – für Igel und Füchse gleichermaßen – sein sollte.

Bringen wir die These dieses Beitrags auf den Punkt: Unsere persönlichen Eigenarten – hier am Beispiel des Denkstils – machen uns »unfrei«, wenn sie uns behindern, andere Perspektiven einzunehmen. Am Beispiel der Unterscheidung zwischen Fuchs und Igel von Isaiah Berlin ist deutlich geworden, wie reizvoll, aber auch fordernd es sein kann, alte Gewissheiten über Bord zu werfen. Die große Stärke des Igels ist es, etwas klar auf den Punkt zu bringen, während der Fuchs davon profitiert, vielfältige Perspektiven gleichzeitig gelten zu lassen. Allerdings sollten wir uns weder in bequemen Wahrheiten einigeln noch füchsisch zwischen mehreren Wahrheitsansprüchen verzetteln. Wir werden innerlich freier, wenn wir den Mut haben, uns selbst immer wieder zu hinterfragen und Erfahrungen neu zu ordnen. Im besten Fall werden wir souveräner und können uns effektiver da einbringen, wo die Freiheit in Gefahr ist. Man könnte auch sagen: Der Weg zu mehr äußerer Freiheit führt über eine größere innere Freiheit.

Anmerkungen

1 Isaiah Berlin, Der Igel und der Fuchs. Essay über Tolstojs Geschichtsverständnis, Frankfurt a.M. 2009 (1953).
2 Ebenda, S. 7.
3 Berlin selbst ist – so der Biograf – auf die Verszeile über seinen Studienfreund Lord Oxford gestoßen. Als Student der Altphilologie fand dieser die Verszeile »genauso elegant und mysteriös wie ein japanisches Haiku«. Michael Ignatieff, Isaiah Berlin. Ein Leben, München 2000, S. 225.
4 Ebenda, S. 7f.
5 Zitiert nach Berlin (Anm. 1), S. 31f.
6 Ebenda, S. 46.
7 Die bereits länger bekannte Unterscheidung zwischen negativer Freiheit (Abwesenheit von …) und positiver Freiheit (Möglichkeit zu …) hat Berlin erstmals in seiner Antrittsvorlesung in Oxford 1958 thematisiert und damit die weitere Diskussion maßgeblich beeinflusst. Siehe: Isaiah Berlin, Liberty, Oxford 2013.
8 Philip E. Tetlock, Expert Political Judgment: How Good Is It? How Can We Know?, Princeton 2005.
9 Peter Gomez und Timo Meynhardt, More foxes in the boardroom: Systems thinking in action, in: Systemic Management for Intelligent Organizations, hg. von Stefan N. Grösser und René Zeier, Berlin und Heidelberg 2012, S. 83-98.
10 Timo Meynhardt, Carolin Hermann und Stefan Anderer, Making Sense of a Most Popular Metaphor in Management: Towards a HedgeFox Scale for Cognitive Styles, in: Administrative Sciences 7, 2017, S. 1-23.
11 Ebenda.
12 So ermitteln Sie Ihren Denkstil in vier Schritten:
1) Selbsteinschätzung: Beantworten Sie alle Fragen. Sofern die jeweilige Aussage zutrifft, notieren Sie eine 6, trifft sie überhaupt nicht zu, notieren Sie eine 1. Mit den Zahlen dazwischen können Sie Ihre Einschätzung abstufen.
2) Zählen Sie im Anschluss die Zahlenwerte von Aussage 1, Aussage 4 und Aussage 6 zusammen, um die Igel-Ausprägung zu berechnen. Bitte zählen Sie dann die Zahlenwerte von Aussage 2, Aussage 3 und Aussage 5 zusammen, um die Fuchs-Ausprägung zu berechnen.
3) Denkstil-Bestimmung: Es können vier Varianten auftreten.

Bitte bestimmen Sie anhand der Zahlenwerte die für Sie zutreffende:
Igel: Die Fuchs-Ausprägung liegt zwischen 3 und 12, die Igel-Ausprägung liegt zwischen 15 und 18.
Fuchs: Die Fuchs-Ausprägung liegt zwischen 13 und 18, die Igel-Ausprägung liegt zwischen 3 und 14.
IgelFuchs: Die Fuchs-Ausprägung liegt zwischen 13 und 18, die Igel-Ausprägung zwischen 15 und 18.
Kein dominantes Profil: Die Fuchs-Ausprägung liegt zwischen 3 und 12, die Igel-Ausprägung zwischen 3 und 14.
4) Interpretation: Bitte entscheiden Sie selbst oder am besten mit einer vertrauten Person, wie charakteristisch Ihr Profil für Sie ist. Dabei empfiehlt es sich, den eigenen Stil an konkreten Beispielen zu vergegenwärtigen. Das Verfahren ersetzt keine umfassende psychologische Diagnostik. Es deckt allerdings zuverlässig erste Tendenzen auf, die wichtige Anhaltspunkte für die Selbstreflexion bieten können.

13 Stephen Jay Gould, The hedgehog, the fox, and the magister's pox: Mending the gap between science and the humanities, New York 2003.
14 Jim C. Collins, Good to Great. Why Some Companies Make the Leap … and Others Don't, New York 2001.
15 Richard Dworkin, Gerechtigkeit für Igel, Berlin 2014.
16 John A. Kay, Obliquity. Why Our Goals are Best Achieved Indirectly, London 2011.
17 Nate Silver, The Signal and the Noise. Why so Many Predictions Fail – But Some Don't, New York 2015.
18 Daniel Kahneman, Thinking, Fast and Slow, New York 2013.
19 Gregory Mitchell und Philip E. Tetlock, Cognitive Style and Judging, in: The Psychology of Judicial Decision Making, hg. von David Klein and Gregory Mitchell, Oxford 2010, S. 279-84.
20 Meynhardt (Anm. 8).
21 Philip E. Tetlock, Persönliche Mitteilung: »I suspect you are on to something very important I missed. My sense is that the best forecasters in the superforecasting project combine the best of foxiness and hedgehoginess, which connects nicely to the concept in management of cognitive ambidexterity. No hard data to support any of this – just a hunch.« 26.2.2016.