

Das Geheimnis der guten Wahl

Noch nie standen uns so viele Möglichkeiten offen wie heute, und noch nie mussten wir Entscheidungen von solcher Tragweite treffen. Manche macht die Qual der Wahl richtiggehend krank. Dabei lässt sich mittlerweile ziemlich genau sagen, auf welche Weise wir glücklichere Entscheidungen treffen können, wie uns unsere Intuition leitet und warum gerade die schlechtesten Entschlüsse manchmal die besseren sind.

Für die Moro war die Lage so düster, wie sie überhaupt nur sein konnte. Das kleine Hirtenvolk vom Rande der Sahelzone, das seit Menschengedenken mit seinen Rindern von Wasserstelle zu Wasserstelle zieht und nebenbei ein wenig Hirse anbaut, litt Hunger. Tsetsefliegen infizierten ihre Herden mit der tödlichen Rinderschlafkrankheit, Dürren zerstörten ihre Ernten, ihre Kinder starben häufig bereits im Säuglingsalter, und selbst von jenen Moros, die es ins Erwachsenenalter schafften, erreichten nur wenige das 50. Lebensjahr.

Glücklicherweise nahmen sich eines Tages einige deutsche Helfer ihres Schicksals an. Sie bohrten Brunnen, um das Vieh zu tränken, dezimierten die Tsetsefliegenpopulation, gründeten einen Gesundheitsdienst, bei dem die Moro ihre Kinder behandeln lassen konnten und sorgten so binnen kurzer Zeit für einen deutlichen, spürbaren Aufschwung.

Zwanzig Jahre später war die Lage im Moroland schlimmer als je zuvor. Zwar hatten sich zunächst die Rinder vermehrt, weil man die Tsetsefliegen ausgerottet und künstlich bewässerte Weiden geschaffen hatte. Bald aber reichten für die wachsenden Herden die Weideflächen nicht mehr aus, das hungrige Vieh soff die Brunnen leer und fraß die Graswurzeln weg. Mit dem Bohren tieferer Brunnen liess sich kurzfristig Abhilfe schaffen, erschöpfte aber die verbliebenen Grundwasservorkommen umso schneller. Weil zudem die Sterblichkeitsrate stark gesunken war (ein Erfolg der umfassenden Gesundheitsfürsorge), mussten jetzt immer mehr Moros mit immer knapperen Wasservorräten auskommen. Schon bald kündigte sich die nächste Hungerkatastrophe im Moroland an – nur dass diese verheerender war als alle vorangegangenen.

Was wie ein besonders krasser Fall von Inkompetenz anmutet, ist in Wirklichkeit Alltag. Jeder von uns trifft notorisch Fehlentscheidungen wie die Helfer im Land der Moro, das glücklicherweise frei erfunden ist und nur als Computersimulation auf den Rechnern des Bamberger Instituts für Theoretische Psychologie existiert. Dort stellen Psychologen seit mehr als 30 Jahren die Entscheidungskompetenzen von Managern, Unternehmensberatern und Studenten auf die Probe. Bei virtuellen Aufgaben wie dem „Moroland-Szenario“ müssen sie aus einer Vielzahl möglicher Handlungsstrategien auswählen und zusehen, wie der Rechner im Zeitraffer deren Langzeitfolgen durchspielt. Die sind, wie Forschungsleiter Dietrich Dörner seufzt, „häufig erschütternd“. Der Vorteil: Wem es zu schlimm wird, kann in Bamberg einfach den Rechner abschalten.

Unsere Entscheidungen aber sind echt, mit realen Folgen und beträchtlichen Kollateralschäden. Verglichen mit den schmalen, vorgezeichneten Trampelpfaden, auf denen sich unsere Vorfahren

ser. Was der Mann seinen „siebten Sinn“ nannte, war in Wirklichkeit sein Unbewusstes, das all diese Informationsschnipsel in Sekundenbruchteilen zu einem sinnvollen Muster zusammenfügte und daraus die einzig richtige Konsequenz zog.

Die zweite Regel für erfolgreichere Entscheidungen – Vertraue Deiner inneren Stimme! – zahlt sich aber nicht nur für Feuerwehrmänner, sondern auch für Sportler, Bundeswehripiloten und Autokäufer aus. Profi-Golfer schlagen den Ball erwiesenermaßen am Besten, wenn man ihnen keine Zeit lässt, über ihren Schlag nachzudenken. Erfahrene Schachspieler erkennen in Brett-konstellationen intuitiv ein Muster, ohne vorher jeden einzelnen möglichen Zug durchgespielt zu haben. Luftwaffenpiloten werden mit künstlichen Erfahrungen gefüttert, indem man sie in Flugsimulatoren so lang mit Triebwerksausfall, Bränden oder gespielten Angriffen feindlicher Flieger traktiert, bis sie jede erdenkliche echte Krisensituation wie im Schlaf beherrschen. Und Autokäufer treffen, wie der holländische Psychologe Arp Dijksterhuis in einem berühmten Experiment nachgewiesen hat, die besseren Kaufentscheidungen, je weniger sie bewusst über ihre Wahl nachdachten – vorausgesetzt, sie mussten bei der Entscheidung besonders viele Kriterien berücksichtigen. Natürlich kollabiert auch die geübteste Intuition, wenn zu viele oder zu neuartige Faktoren ins Spiel kommen. Zunächst einmal gilt aber: Je mehr es zu bedenken gibt, umso weniger sollte man darüber nachgrübeln.

Diese Erkenntnis bringt uns zunächst einmal schwer ins Grübeln, lässt sich aber ganz schlicht durch die Grenzen unseres Bewusstseins erklären. Selbst auf jemanden, der nur dämmernd im Sessel döst, prasseln in jeder Sekunde elf Millionen Sinneseindrücke ein. Unser bewusstes Denken, das von der Großhirnrinde aus operiert, vermag jedoch höchstens 40 bis 60 davon zu verarbeiten. Der gewaltige Rest wird von unserem Unbewussten aufgefangen, das im so genannten limbischen System angesiedelt ist. Dieser mächtige Autopilot registriert, speichert und bewertet gewaltige Informationsmengen, ohne das wir es überhaupt bemerkten. Er sortiert Informationen blitzschnell in „unwichtig“ und „wichtig“, und danach noch einmal in „positiv“ oder „negativ“. Als wichtiges Bewertungskriterium dient ihm dabei die Frage, ob eine ähnliche Erfahrung für uns in der Vergangenheit mit Freude und guten Gefühlen oder mit Angst und Ekel verbunden war. Mit anderen Worten: Unser Unbewusstes übersetzt Information in Emotion. Aus diesem Wissen formt es in Sekundenbruchteilen einfache, schnelle, intuitive Entscheidungsempfehlungen. Es ist ein genialer, lange unterschätzter, aber extrem effektiver Apparat.

„Unser Gehirn hat es im Lauf der Evolution zu einer Meisterschaft gebracht, aus wenig Information rasch nützliche Schlüsse zu ziehen“, sagt der Berliner Psychologe Gerd Gigerenzer, der seit Jahren für eine Rehabilitation des Unbewussten kämpft. Gefühle, lange Zeit als der natürliche Feind guter Entscheidungen verschrien, sind für Gigerenzer nichts Anderes als hochkonzentriertes Wissen. Dabei handelt sich unser Unbewusstes mit so genannten Heuristiken durchs Leben — Faustregeln, ohne die wir an der täglichen Flut von Eindrücken und Informationen ersticken würden. Die Welt ist viel zu komplex, um sie wirklich zu erfassen, und weil das so ist, greifen wir zu einem einfachen Trick: Singuläre Ereignisse werden generalisiert, etwas ein Mal Erlebtes als allgemeingültig interpretiert. Dieser Kunstgriff funktioniert erstaunlich häufig erstaunlich gut. Heuristiken leiten uns nicht nur beim Golfspielen und Autokauf, sondern auch beim Flirten, im Straßenverkehr – überall dort, wo unser limbisches System, das sich nur unwesentlich von jenem einer Ratte oder eines Kängurus unterscheidet, vergleichbare Erfahrungen nutzen kann.

trafen, wenn sie gar nicht bewusst drüber nachdachten. Nebenbei sparten sie auf diese Weise auch noch eine Menge Kalorien. Denn obwohl unser Hirn nur zwei bis drei Prozent unserer Körpermasse einnimmt, verbrennt es mehr als 20 Prozent der Energie. Bei komplizierten Aufgaben gehen sogar 70 Prozent unseres Kalorienverbrauchs fürs Grübeln drauf, was jeder bestätigen kann, der schon mal über seiner Steuererklärung ins Schwitzen geraten ist. Während unsere Vorfahren also einen ziemlich verschwenderischen Denkapparat durch die Savannen schleppen mussten, ermöglichte ihnen genau derselbe Energiefresser, ihren enormen Kalorienbedarf in Form von gemeinsam erjagtem Fleisch oder nahrhaften Wurzeln zu stillen.

Klingt ziemlich ineffektiv? Ist es auch. Im Laufe der Jahrtausende hat unser Hirn deshalb eine Methode entwickelt, mit der sich das Wurzelbuddeln und Aufspüren kalorienreichen Wurzelwerks ein wenig effektiver erledigen lässt. Nur die wenigsten Vorgänge reicht es überhaupt vom limbischen System ins Großhirn hinauf, wo sie bearbeitet und in Form detaillierter Entscheidungsvorlagen wieder ans Unbewusste zurückgegeben werden. Alles, was keiner besonderen Aufmerksamkeit bedarf – zum Beispiel, weil wir den Weg zur Arbeit oder die Fundstellen der fettesten Wurzeln mittlerweile aus dem Eff-eff kennen – entscheidet das Hirn möglichst auf unterster Ebene und ohne überhaupt die Großhirnrinde einzuschalten. Ohne diesen Energiesparmodus würden wir jedes Mal, wenn wir uns hinters Steuer setzen, immer noch genau so unangenehm transpirieren wie damals bei der ersten Fahrstunde.

Ohnehin nützt selbst das gründlichste Durchdenken nichts, wenn unsere Entscheidungsgrundlagen nicht stimmen – zum Beispiel, weil wir wichtige Tatsachen übersehen, falsch gewichtet oder schlicht ausgeblendet haben. Just in diesem Punkt aber sind wir, wie zahlreiche Studien belegen, wahre Meister. Ein typischer Fehler dabei ist jener, der auch den Helfern im Moroland-Szenario unterlief: Wir unterschätzen Komplexität.

Nehmen wir beispielsweise an, wir wären ein Handelsvertreter, der auf seiner nächsten Tour Kunden in 15 Städten abklappern muss. Bevor wir losfahren, wollen wir die kürzeste Route abstecken, die auf dem gleichen Parkplatz enden soll, von dem aus wir losgefahren sind. Banal? Keineswegs. Hochdekorierte Mathematiker haben sich am „Travelling Salesman Problem“, wie die Fachleute es respektvoll nennen, über Jahrzehnte hinweg die Synapsen verrenkt. Schon bei der überschaubaren Zahl von 15 Zielorten müssten wir nämlich mehr als 43 Milliarden mögliche Routenvarianten gegeneinander abwägen. Bei 18 Städten sind es bereits über 177 Billionen Optionen, und mit jedem zusätzlichen Ziel wuchert die Komplexität weiter. Ein Hochleistungsrechner, der die Varianten für 30 Städte in einer Stunde berechnen könnte, würde für nur zwei weitere Städte seine Festplatte bereits über 40 Tage heisslaufen lassen.

Weil wir kein Computer und schon mit 43 Milliarden Varianten überfordert sind, machen wir es uns einfach und fahren nach Pi mal Daumen. Mit anderen Worten: Wir machen Fehler. „Für unsere prähistorischen Vorfahren war es nicht nötig, in hochkomplexen Zusammenhängen zu denken“, glaubt der Psychologe Dietrich Dörner. „Und auch heute ignorieren wir die Tatsache, dass wir es häufig mit Systemen zu tun haben, bei dem zwar nicht alles mit allem, aber vieles mit vielem zusammenhängt. Wir beachten nicht die Fern- und Nebenwirkungen unserer Maßnahmen.“ Und natürlich bringt uns das permanent in Schwierigkeiten.

Vollends konfus wird es, wenn wir Entscheidungen fällen wollen, die unser persönliches Über-

sortiert unser Unbewusstes in aller Ruhe die Argumente (weshalb gute Ideen häufig unter der morgendlichen Dusche geboren werden). Überprüft automatisch, ob sie sich mit unseren Erfahrungen, Werten, Gefühlen in Einklang bringen lassen. Und fällt dann tief im Stammhirn, einer weitaus älteren Hirnregion als der Großhirnrinde, einen Entschluss. „Sammeln Sie alle wichtigen Informationen, und dann vergessen Sie die Sache eine Weile“, rät der Amsterdamer Psychologe Arp Dijksterhuis. „Machen Sie etwas anderes, überlassen Sie dem Unbewussten das Denken – auf diese Weise treffen sie nachweisbar die beste Entscheidung.“

Am Schluss, glauben manche von Dijksterhuis' Kollegen, habe unser Unbewusstes sowieso immer das letzte Wort. „Die Entscheidung, die wir am Ende treffen, ist immer emotional“, meint Hirnforscher Roth. Es gebe – man mag es kaum glauben – eigentlich gar keine rein rationalen Entscheidungen, nur rationale Abwägungen.

Heisst das, dass wir ohnehin nur jene Kommandos ausführen, die tief in unserem Inneren längst gefallen sind? Unter Philosophen, Neurobiologen und Psychologen ist diese Frage heftig umstritten. Dabei wäre zunächst einmal eine ganz andere zu klären: Was ist überhaupt ein freier Wille? Steht dahinter die klassische Vorstellung, dass wir Entschlüsse wirklich unabhängig von Erfahrungen, Motiven, Prägungen treffen könnten? Das hiesse allerdings, dass wir letztlich grundlos handelten. Oder bedeutet es lediglich, dass der Mensch „wohl tun kann, was er will“, wie Schopenhauer glaubte, „aber nicht wollen (kann), was er will“?

Eines ist unsere Vorstellung vom freien Willen in jedem Fall: Praktisch. Ohne sie, gibt der amerikanische Philosoph John R. Searle zu bedenken, könnten wir uns selbst nämlich schlicht nicht denken. „All unsere Bemühungen, all unserer Moralisieren, unsere Schuldgefühle – alles eine Menge heisser Luft, denn wir hätten sowieso nichts ändern können. Alles, was wir taten, machte dann keinen Unterschied.“ Deshalb müssen wir uns einbilden, wir säßen am Lenkrad unseres Lebens, selbst wenn wir gerade zusammengerollt und mit verbundenen Augen wie ein Mafia-Opfer im Kofferraum liegen.

Genau so wie echte Kidnapping-Opfer erfahren auch wir nur in den seltensten Fällen, wer in Wirklichkeit vorne das Steuer führt. Unser Unbewusstes bleibt uns meist tatsächlich völlig unbewusst. Die emotionale Kommandozentrale in unserem Stammhirn lässt sich selbst durch Psychotherapie, Hypnose oder Drogen nur schwerlich knacken. Und natürlich gibt es Einige, die sich diesen Umstand zunutze machen.

Dr. Hans-Georg Häusel, 56, hager, braungebrannt, weisser Kinnbart, ein Wissenschaftler vom Typ Marathonläufer, spricht ohne Punkt und Komma, er lässt Grafiken, Zahlenreihen und Hirnscans über seinen Computerbildschirm flitzen, dazwischen mäandern Begriffe wie „Stimulanz“, „Rebellion“ oder „Dominanz“, während Häusel im weichen Singsang seiner schwäbischen Heimat von Basalganglien, Testosteronen und Dopaminen erzählt.

Es ist alles sehr verwirrend. Erst nach und nach beruhigt sich der Sturm auf dem Bildschirm und fügt sich zu einem faszinierenden Muster: Einem Abbild unseres Fühlens und Entscheidens.

Dr. Hans-Georg Häusel ist Geschäftsführer der „Gruppe Nymphenburg“, und was ein bisschen

ekte werden in solchen Erfolgsgeschichten kaum denkbar, sind wie bester Wein Marktmarkt über den Zerkte Wapde das Geschäft mit den Stars sind Sternobba von einem weltweiten Oligopol beherrscht, dessen Arbeitsweise in eine mächtige Fischerflotte innoctee Auf/Super-tacke g'nti Caboch bezahlt den Maonsehaften und schied unerselbstfickere; greisstoffvorräte die durch pflege diese fünf stoffen an rieh Majors (Sony/Warner/BMG/EMI und Universal) das Känglein teers Uthekt

Text Harald Willenbrock

nach anarchistischer Vereinigung klingt, ist in Wirklichkeit eine Art Hilfsorganisation für Markenhersteller. „Wir helfen unseren Kunden, den Konsumenten besser zu verstehen“, erklärt der Psychologe, und seine Klientel, das sind große Namen wie Henkel, Ferrero, REWE, Metro, Vodafone und so ziemlich die halbe Creme internationaler Premiummarken. Ihnen macht das 30-köpfige Beratungsteam, das vor gut 30 Jahren von einer Handvoll Psychologen gegründet wurde, ein nahezu unschlagbares Angebot: „Wir verankern Ihre Marke im Bewusstsein ihrer Kunden.“

In Wirklichkeit zielen Häusel und Kollegen natürlich auf unser Unbewusstes, und dafür haben sie zunächst alles zusammengetragen, was Psychologen, Verhaltensforscher, Neurochemiker und Hirnforscher über die Beweggründe unseres Handelns herausfinden konnten. In einem zweiten Schritt verglichen sie die wissenschaftlichen Annahmen mit den Daten des größten deutschen Marktforschungsinstituts, der Nürnberger GfK. Mit anderen Worten: Sie überprüften das, was man heute über unseren Entscheidungsgrundlagen zu wissen glaubt, anhand der tatsächlichen Entschlüsse von 60.000 Bundesbürgern. Aus diesem einzigartigen Datensatz filterten sie eine Art repräsentatives Persönlichkeitsmodell der Deutschen, das Häusel in Anlehnung an das limbische System, den Sitz der Emotionen, „Limbic Map“ getauft hat. Auf der Limbic Map lassen sich die Deutschen neugierigen „Hedonisten“, leistungsorientierten „Performern“ oder vorsichtigen „Bewahrern“ zuordnen. „Irgendwo zwischen diesen Polen“, sagt er, „steckt jeder von uns mit seiner Persönlichkeit. Und unsere Position verrät ziemlich genau, warum wir entscheiden, wie wir entscheiden – und nicht anders.“

Warum kauft ein Kunde? Und warum, zum Teufel, kauft er nicht? Markenhersteller verpulvern Millionen mit Marktstudien, um diese Fragen zu ergründen. Für ähneln Modelle wie die Limbic Map einer Schatzkarte, die ihnen einen halbwegs zuverlässigen Weg durch das Labyrinth unserer Verbraucherhirne eröffnen könnte. Für Wissenschaftler hingegen ist Häusels Modell zumindest diskutabel. Niemand kann genau sagen, warum Kunden ein bestimmtes Produkt kaufen – und schon gar nicht kann man sie dazu bewegen. Verglichen mit der Komplexität unseres Hirns erinnern die heute verfügbaren Instrumente der Hirnforscher an Schaufelradbagger, mit denen man eine Rolex auseinanderzunehmen versucht. Selbst Experten wie Häusel wissen nicht, wie wir uns wirklich entscheiden, wenn wir vor einem Supermarktregal stehen.

Aber sie können Wahrscheinlichkeiten bestimmen. Häusel kann zum Beispiel ziemlich genau sagen, warum es für eine Bank nahezu unmöglich ist, einem konservativen Traditionalisten ein Paket spekulativer Aktien zu verkaufen, weshalb sich besonders Bewahrer für Gartenprodukte begeistern lassen, warum sich Modemarken bei ihren Marketinganstrengungen auf aufgeschlossene Hedonisten konzentrieren sollten und vor allem: Wie sie es tun sollten. Häusel hilft Händlern, die Warenwelt mit maßgeschneiderten Klebefallen zu spicken.

Wie erschütternd einfach wir uns dabei selbst durch simpelste Mittel beeinflussen lassen, haben Psychologen der Universität Leicester nachgewiesen. Alles, was sie für ihre Untersuchung benötigten, waren zwei CD's, ein kooperationswilliger Supermarkt und eine Reihe ahnungsloser Kunden. Ihr Experiment bestand aus nichts Anderem als aus einem wechselnden Musikprogramm, mit dem sie die Weinabteilung des Supermarkts beschallten. Einige Tage lief französische Akkordeonmusik, an Anderen wurden die Regale mit bayrischer Blasmusik berieselt. Ergebnis: Schmetterte die Blasmusik, kauften die Kunden wie von Geisterhand gesteuert vermehrt deutsche Weine. Sobald aber Akkordeonklänge ertönten, griffen Weinkäufer drei Mal häufiger zu franzö-

sischen Tropfen. Keiner der Kunden war sich später bewusst, von der Musik beeinflusst worden zu sein, mehr noch: Die meisten konnten sich überhaupt nicht an sie erinnern.

Solche „geheimen Verführer“, wie sie der amerikanische Publizist Vance Packard vor 50 Jahren beschrieben hat, sind vergleichsweise schlichte Manipulatoren. Sie sind auch ein heikles Werkzeug, denn wer wie der Marketingleiter einer Supermarktkette möglichst breite Kundenschichten ansprechen muss, dürfte Schwierigkeiten haben, musikalisch den Geschmack der Masse zu treffen. Häusel und seine Kollegen aber setzen bei einem viel stärkeren, universellerem Hebel an: Unserer Persönlichkeit. Stimmen ihre Annahmen, dann werden unsere Vorlieben und Abneigungen zu einem Großteil von jenen Persönlichkeitsmerkmalen und Charakterzügen bestimmt, die bereits nach unseren ersten Lebensjahren unweigerlich feststehen. Sie formen die mächtige Stimme aus dem Off, die uns unbewusst von Entscheidung zu Entscheidung dirigiert. Für Markenhersteller bilden sie, richtig verstanden, so etwas wie eine Verfügungsvollmacht für unser Cashkonto.

„Natürlich“, räumt Häusel ein, „können Konsumenten sich durchaus gegen ihr Naturell entscheiden. Ein leistungsorientierter Performer kann aus rationalen Erwägungen eine Beamtenkarriere einschlagen. Ein ängstlicher, konservativer Buchhaltertyp kann sich zum Kauf eines Porsches durchringen, zum Beispiel, wenn seine neue, junge Freundin es so will. Aber solche Entscheidungen bedeuten immer ein Schwimmen gegen den Strom. Und das erfordert Kraft – Kraft, die man auf Dauer lieber woanders einsetzt.“

Viel kräftesparender ist es für unser Unbewusstes, bei Entscheidungen auf Vertrautes zu setzen. Eine ziemliche verbreitete Faustregel lautet beispielsweise, dass sich unter einer lila Verpackung erfahrungsgemäß ein süßes, wohlschmeckendes und mit überwiegend positiven Gefühlen verbundenes Erlebnis verbirgt. Eine andere, dass Automobile mit blauweissem Logo am Kühler die reine Freude am Fahren vermitteln. Marken wie „Milka“ oder „BMW“ sind nichts Anderes als Heuristiken. Die besten von ihnen funktionieren wie Münzen, die in der Jukebox unseres Hirns ein ganzes Orchester zum Klingen bringen, weshalb Unternehmen Milliarden in die Konstruktion solch magischer Mechanismen stecken. Das aber bedeutet harte, langwierige Detailarbeit, die nur wenige Markenmanager konsequent durchhalten. Eine der wenigen gelungenen Ausnahmen ist für Häusel die Espresso-Marke „Nespresso“: „Ihre Werbesprache, der Ladenauftritt, die Verpackung der Kaffeepads, selbst deren Haptik sind absolut stimmig. Wir sagen: Die Marke wirkt konsistent. Und konsistente Marken empfinden Konsumenten als besonders überzeugend.“ Im nucleus accumbens, dem „Belohnungszentrum“ unseres Hirns, triggern attraktive Marken wie „Nespresso“ eine Ausschüttung des Belohnungs- und Bewegungshormons Dopamin. Mit anderen Worten: Wir greifen zu.

Selbst wenn wir damit eine extrem luxuriöse Kaffeemaschine zur Kasse schleppen, die fortan über Jahre hinweg mit teuren Kaffeepads gefüttert werden will, kann eine solch rational falsche Entscheidung dennoch goldrichtig sein. „Wir müssen ja“ erinnert Hirnforscher Roth, „nicht nur gute Entscheidungen treffen, sondern auch solche, mit denen wir leben können.“ Schwerwiegende Entscheidungen, die unser Unbewusstes untragbar sind, wirken aber nicht nur schmerzhaft, sondern auf Dauer regelrecht gesundheitsschädlich. Wer arbeitstätig für Aufstieg und Karriere kämpft, obwohl sein Innerstes sich nach dem Sofa sehnt, wer in einer nach bestem Gewissen geschlossenen Ehe steckt, wenngleich er eigentlich maximale Freiheit schätzt, lähmt

sein Bewusstsein und Unbewusstes in einem zermürbenden Grabenkrieg. „Es gibt kein richtiges Leben im Falschen“, befand der Philosoph Theodor Adorno, und genauso wenig gibt es rational „richtige“ Beweggründe, die sich dauerhaft mit den „falschen“ Emotionen vereinbaren lassen. „Jeder, der ständig rational richtige Entscheidungen trifft, die sein Unbewusstes nicht mittragen kann, wird irgendwann psychisch krank“, erklärt Roth. „Eines Tages manifestiert sich der Stress in körperlichen Beschwerden wie Rückenleiden oder Kopfschmerzen, mit denen die Leute dann von Arzt zu Arzt laufen. Diese Patienten sind für einen großen Teil unserer Krankheitskosten verantwortlich, denn ihnen fehlt ja körperlich nichts.“

Was diesen Fehl-Entscheidern allerdings auf geradezu schmerzliche Weise fehlt, ist eine Fähigkeit, die Dietrich Dörner als „operative Intelligenz“ bezeichnet: Das Wissen, in welcher Situation welches Entscheidungswerkzeug das richtige ist. „Wann kann ich blind meinem Unbewussten vertrauen? In welchen Fällen sollte ich hingegen eine Entscheidung sorgfältig abwägen? Und wie lange? In dieser operativen Intelligenz verbirgt sich letztendlich die Kunst guter Entscheidungen.“ Eine hohe operative Intelligenz hat Dörner in seinem Entschlusslaboratorium besonders häufig bei jenen Menschen beobachtet, die landläufig als „Entscheider“ bezeichnet werden. „In unseren Simulationen schnitten erfahrene Manager zwar meist schlechter ab, als wir es von Entscheidern eigentlich erwarten würden“, sagt der Psychologe, „aber sie waren immer besser als Studenten, die über gar keine Entscheidungs-Erfahrung verfügten.“ Dörner vermutet, dass diese pragmatische Entscheidungskompetenz teilweise angeboren ist, und zwar „in Form einer Gelassenheit, die Manager entspannt zum richtigen Entscheidungsmuster greifen lässt. Eben diese Fähigkeit prädestiniert sie ja für den Managerjob.“ Ein großer Teil operativer Intelligenz lasse sich aber auch lernen – ganz einfach dadurch, dass man immer wieder Entscheidungen trifft, Fehler macht, lernt, und zu neuen, besseren Entschlüssen greift. Wer entscheidungsfreudig ist, so Regel Nummer fünf, trifft langfristig auch die besseren Entscheidungen. Mit dieser Art fröhlichen Pragmatismus, erinnert Dörner, hätten wir es seit unseren Anfängen in der Savanne schließlich ziemlich weit gebracht.

Es ist in der Tat eine ziemlich respektable Leistung für einen zweieinhalb Kilo schweren Klops weissgrauer Masse, der sich in den letzten 70.000 Jahren kaum verändert hat. Mit seiner Hilfe haben wir Werkzeuge schnitzen und sprechen gelernt. Wir haben Stämme organisiert und die UNO gegründet, selbstreinigende Rasierapparate, Eurodisney und den Transrapid erfunden. Wir haben, mit anderen Worten, unseren Planeten in eine Dynamik versetzt, die schwindelerregend ist.

Und genau dieser Umstand könnte uns eines Tages Kopf und Kragen kosten.

Denn wengleich unser Hirn meisterhaft im Vermeiden unmittelbarer Bedrohungen in Form keulenschwingender Konkurrenten oder ausgehungertes Säbelzahniger agiert, versagt es bei der Einschätzung entfernterer Risiken kläglich. Wie die Versuchsteilnehmer im Moroland-Szenario greifen wir zu schnellen Lösungen, die sich auf lange Sicht katastrophal auswirken können. „Unsere Fähigkeit zum vorausschauenden Wegducken ist wirklich ein tolles Upgrade der Gehirn-Software“, findet Harvard-Psychologe Gilbert, doch leider stecke die Software-Entwicklung noch in den Kinderschuhen. Die ursprüngliche Funktion, heranfliegenden Steinen auszuweichen, laufe sicher und zuverlässig, „aber die erweiterte Anwendung gibt es bislang nur in einer absturzgefährdeten Testversion.“

erte, und eine solche Erfolgsgeschichte kann im öffentlichen Leben eine große Rolle spielen. Wie bestie die Marktmarkt über die Rechte würde das Geschäft mit den Stars
und Sternchen von einem weltweiten Oligopol beherrscht, dessen Arbeitsweise in eine mächtige Fischfangflotte erinnert. Auf Super-
taekwondo-Camp bezahlt den Mannschaften und sie haben eine selbständige, freigeschaffte Vorräte der durchflüge an diese fünf großen an die Majors
(Sony, Warner, BMG, EMI und Universal) das Kängelmeers Uthelst

Text Harald Willenbrock

Dieses Unvermögen ist kostspielig, wenn es sich um Aktieninvests handelt. Es ist ärgerlich, wenn es sich um die kürzeste Verbindung zwischen 15 Städten oder eine Affäre dreht, der man im ersten Überschwang die Ehe versprochen hat. Und es ist potentiell tödlich, wenn es um unsere Lebensgrundlagen geht.

„Wir sind die Nachfahren von Leuten, die jagten und sammelten, deren Leben kurz war und für die ein Mann mit Stock die größte Gefahr darstellte“, erinnert Gilbert. „Wenn Terroristen angreifen, reagieren wir mit aller Gewalt und Entschlossenheit, genau wie unsere Vorfahren es getan hätten.“ Leider aber trage der Klimakollaps keinen Schnurrbart, er habe es auch nicht direkt auf uns abgesehen – was schade sei, „denn wenn die Erderwärmung eine Waffe wäre, die irgendein fieser Diktator gegen uns richtet, würden wir natürlich mit aller Macht dagegen Krieg führen.“ Der Klimawandel aber trägt einen harmlosen Hochschullehrer-Vollbart wie Rajendra K. Pachauri, der Direktor des UN-Klimarates. Er begegnet uns in Gestalt vager wissenschaftlicher Voraussagen voller Konjunktive, die sich auf irgendeine ferne Zukunft beziehen. Der Klimawandel ist damit alles Mögliche, nur eines nicht: Emotional. „Un-emotional“ aber übersetzt unser Unbewusstes automatisch in „unwichtig“. Und weil das so ist, treffen wir die riskanteste aller Entscheidungen – nämlich die, so gut wie gar nichts zu unternehmen.

Bis heute, bedauert Harvard-Psychologe Gilbert, „haben wir den Trick noch nicht gelernt, die Zukunft als die Gegenwart zu behandeln, die sie demnächst sein wird.“ Ausgerechnet bei den essentiellsten Entscheidungen versagt unsere operative Intelligenz. Das ist, was unsere Entschlusskraft betrifft, eine ziemlich niederschmetternde Nachricht. Aber es gibt auch eine etwas optimistischere: Wie wir mit diesem Wissen umgehen, bleibt immer noch unsere Entscheidung.

HARALD WILLENBROCK