

Margot Schmitz | Michael Schmitz

Emotions-Management

Anleitung zum Glücklichsein

Piper München Zürich

Mehr über unsere Autoren und Bücher
www.piper.de

Von Margot Schmitz und Michael Schmitz
liegen im Piper Verlag vor:
Seelenfraß
Seelennahrung

Hinweis:
Bei allen Beispielen aus der Praxis wurden die Namen geändert.



ISBN 978-3-492-05254-2
© Piper Verlag GmbH, München 2009
Satz: Satz für Satz. Barbara Reischmann, Leutkirch
Druck und Bindung: CPI – Clausen & Bosse, Leck
Printed in Germany

Vorwort

Wir Menschen sehnen uns angeblich nach nichts mehr als nach dem Glück, sind aber ausgesprochen erfinderisch, wenn es darum geht, dem Unglück auf den Weg zu helfen. Ja, mit einiger Geduld lässt sich ein komplex strukturiertes Regelwerk identifizieren, das verlässlich für Unglück sorgt.

- Regel Nummer 1
Vertrauen Sie auf Ihre fest gefügten Denkmuster. Sie haben sich doch bewährt, gelernt ist schließlich gelernt, und ohne sie wären Sie nicht da, wo Sie sind, oder?
- Regel Nummer 2
Lassen Sie sich von neuem Wissen nicht in Ihrer Grundhaltung erschüttern. Halten Sie Widersprüche aus. Die Regel ist bei Partnerwahl oder Kindererziehung ebenso nützlich wie beim Anstieg auf der Karriereleiter. Die Haltung ist gerade auf Führungsetagen in Unternehmen und Organisationen verbreitet. Deshalb geht dort so herrlich viel schief.
- Regel Nummer 3
Folgen Sie allein Ihrem Gefühl. Verlassen Sie sich vor allem dann blind auf Ihre Intuitionen, wenn Sie von dem, worum es geht, keine Ahnung haben. Dazu raten sogar Psychologieprofessoren, Bestsellerautoren bezeichnen das als »denken ohne zu denken«.
- Regel Nummer 4
Sie haben kein Vertrauen zu Ihren Gefühlen? Dann vertrauen Sie ausschließlich auf Ihren Verstand. Falls Sie viel über etwas

wissen, erkennen Sie, wie viel mehr Wissen Sie sich noch beschaffen können. Erarbeiten Sie sich vollständige Informationen, erforschen Sie jedes Detail, erwägen Sie jede denkbare Alternative. Lassen Sie sich dabei von keinem Gefühl irritieren, achten Sie nur auf die Fakten. So entscheiden Sie nichts, erwecken aber einen ungeheuer kompetenten Eindruck.

- Regel Nummer 5

Machen Sie andere für Misserfolge verantwortlich. Wenn sich zeigt, dass Sie mit Ihrem Standardrepertoire von Mustern und Vorurteilen nicht die gewünschten Ergebnisse erzielen, können Sie sich so bequem an ihnen schadlos halten.

- Regel Nummer 6

Zeigen Sie, dass Sie sich nichts gefallen lassen. Lassen Sie jeden Ärger raus und stellen Sie sich vor, so könnten Sie ihn am besten loswerden. Wenn andere Ihnen blöd kommen, sind die selbst schuld, wenn Ihnen der Kragen platzt.

Wir können Ihnen versprechen: In diesem Buch werden Sie eine Vielzahl weiterer Regeln finden, die zuverlässig ins Unglück führen, und es werden Ihnen Leute begegnen, die es in ihrer Befolgung zu wahrer Meisterschaft gebracht haben. Es ist ja verblüffend: Die Glücksratgeberliteratur erlebt seit vielen Jahren einen schier unglaublichen Boom, aber so richtig erfolgreich waren all diese Ratgeber nicht. Eher muss man staunen, wie Paul Watzlawicks Büchlein *Anleitung zum Unglücklichsein* nicht nur Millionenaufagen erlebt, sondern auch millionenfach Schule macht. Wie schrieb er schon 1983? »Es ist höchste Zeit, mit dem jahrtausendealten Ammenmärchen aufzuräumen, wonach Glück, Glücklichkeit und Glücklichkeit erstrebenswerte Lebensziele sind.« Und weiter: »Die Zahl derer, die sich ihr eigenes Unglück nach bestem Wissen und Gewissen zurechtzimmern, mag verhältnismäßig groß erscheinen. Unendlich größer aber ist die Zahl derer, die auch auf diesem Gebiet auf Rat und Hilfe angewiesen sind.«

Mehr als ein Vierteljahrhundert später ist dem vom Grundsatz her nichts hinzuzufügen, im Detail aber schon. Denn mittlerweile haben die Neurowissenschaften und, überraschend genug, die Managementtheorie enorme Fortschritte gemacht bei der Suche nach Ursachen für Glück und Unglück, Erfolg und Misserfolg, Beharren und Fortschritt. Wir wissen heute sehr viel genauer, wie Menschen, Organisationen und Unternehmen sich ins Verderben manövrieren, und könnten daraus Regeln ableiten, wie dies, wenn gewünscht, zu vermeiden wäre. Was wir allerdings auch gelernt haben: Die bloße Erkenntnis bewirkt rein gar nichts.

Wir, die Autoren dieses Buches, arbeiten seit vielen Jahren interdisziplinär, sind nicht nur im Bereich der Medizin und Psychologie, sondern auch der Organisations- und Unternehmensberatung tätig, arbeiten als Arzt, Coach, Berater und haben darüber vielfältige Einblicke erhalten, wie Menschen sich an einmal gelernte Muster klammern – auch wenn sie eigentlich erkannt haben, dass sie damit ihrer ganz persönlichen Regel zum Unglücklichsein folgen (wir gestehen: auch als Experten in dieser Sache sind wir selbst nicht vollkommen frei davon). Immer wieder erleben wir Menschen in unserer Coaching Company, die intellektuell längst erfasst haben, wie sie sich regelmäßig selbst ein Bein stellen, von diesem Verhalten aber einfach nicht lassen können. Weil sie ihrer Angst oder Wut, ihren Schuld- oder Schamgefühlen, aber auch ihrer Euphorie ausgeliefert sind. Sie werden einige davon in diesem Buch kennenlernen.

Die meisten von ihnen gehen heute zufriedener durchs Leben, meistern ihren Weg besser. Nicht weil wir sie geheilt hätten – das ist nicht unser Gewerbe (und wenn wir schon mal dabei sind: Die klassische Psychoanalyse mit ihrer Fixierung auf die Vergangenheit scheint uns eine besonders erfolgreiche Regel zum Unglücklichsein). Nein, wir haben sie nur auf ihrem Weg unterstützt, die Logik ihrer Gefühle zu entschlüsseln und sich aus ihren Mustern zu befreien, indem sie Schritt für Schritt ihr Gehirn neu programmierten. Wir haben erlebt, wie

Paniker, die sich jahrzehntelang selbst blockierten, ihre Angst überwinden, wie Leute, die aus dauernder Sorge um falsche Entscheidungen nie etwas entschieden, ihr Leben dann in die Hand nahmen; wie Choleriker, denen immer wieder die Selbstkontrolle versagte, sich zu verträglichen und umgänglichen Kollegen wandelten; wie Computer-Nerds, die sich sozialphobisch im Internet gefangen hielten, aus ihrer Isolation ausbrachen und menschliche Nähe fanden; wie sich durch Scham Geknickte aufrichteten und Selbstbewusstsein erlangten; wie von Macht, Reichtum und Ruhm Abhängige ihre Sucht besiegten. Die Theorie liefert uns die Anleitung für die Praxis. Und da bewährt sie sich!

Die Basis unserer Arbeit nennen wir: Emotions-Management. Wir haben dieses Konzept selbst entwickelt. Diese Tatsache darf, ja muss Sie misstrauisch machen! Denn begeben wir uns damit nicht auf eine Ebene mit jenen, die lauthals ihr Rezept von der »Glücksformel« zu Markte tragen? Vor denen warnte ja schon Watzlawick, der bereits 1983 »in einer Flutwelle von Anweisungen zum Glücklichsein zu ertrinken« glaubte. Nein, tun wir nicht (auch wenn wir unser Buch »Anleitung zum Glücklichsein« genannt haben). Denn wir predigen keine Heilsformeln, weisen Ihnen keine Schnellstraße oder Abkürzung dorthin. Wir erklären Ihnen stattdessen, wie Sie die Logik Ihrer Gefühle besser ergründen können und wozu das gut ist. Wir erläutern, wie das Gehirn funktioniert, wie es uns immer wieder in die Falle lockt und wie Sie es besser benutzen können. Und wir zeigen, welche Kräfte in Ihnen frei werden, wenn Gefühl und Verstand nicht mehr nebeneinander oder gar gegeneinander, sondern miteinander arbeiten. Aus der Kenntnis vieler Studien, dem Austausch mit Kollegen aus aller Welt und der Erfahrung in der Praxis haben wir gelernt: Den einen selig machenden Weg zu einem gelingenden Leben gibt es nicht. Aber dank der neueren Erkenntnisse der Wissenschaften tun sich für uns neue Chancen auf, den ganz persönlichen Weg dorthin zu finden.

Und hier noch die Regel Nummer 23 fürs Unglücklichsein

(die Regeln 7 bis 22 finden Sie, mitsamt den bereits zitierten, im Anhang): Fragen Sie sich nie »Wer bin ich?«. Gedanken daran machen Sie alltagsuntauglich, Sie funktionieren danach nie mehr wie zuvor. Denn hinter dieser Frage beginnt der seelische Abgrund! Die Warnung kann Sie nicht schrecken? Na, dann los.

Das Orakel von Omaha

Warren Buffet, einer der reichsten Männer der Welt, erzählt uns einen Witz: Ein Ölmagnat stirbt und kommt in den Himmel. Petrus sagt zu ihm: »Du bist herzlich willkommen. Aber es gibt ein Problem. Wir haben hier strenge Zonengesetze. Alle, die aus dem Ölgeschäft kommen, residieren in dem abgegrenzten Feld da drüben, und das ist leider besetzt. Für dich gibt es hier einfach keinen Platz mehr.« Der Ölmagnat fragt: »Darf ich vier Worte sagen?« – »Kein Problem«, antwortet Petrus. Der Ölmagnat dreht sich zu seinen Kollegen um und

brüllt: »Öl in Hölle gefunden!« Sofort stürzen alle Richtung Hölle. Petrus ist beeindruckt. »Cleverer Trick«, meint er anerkennend. »Nun hast du allen Platz, mach es dir bequem.« Aber der Ölmagnat runzelt die Stirn und sagt: »Ich folge lieber den Jungs. Wer weiß, ob an dem Gerücht nicht doch etwas dran ist.«

So, will uns Warren Buffet sagen, gehe es an der Börse zu. Die irresten Behauptungen würden blitzschnell zu Gerüchten, aus Gerüchten Vermutungen und aus Vermutungen Trends. Wenn viele etwas tun, denken alle, das kann nicht falsch sein. So kann Intuition in die Falle locken. Buffet hat als einer der wenigen den Finanzcrash 2008 vorausgesehen und vorhergesagt, dass die Krise tief greifen und lange anhalten wird. War das die bessere Intuition?

Buffet, erzählt uns seine offizielle Biografin Alice Schroeder, möchte seine Bewunderer glauben machen, für ihn sei Börsenhandel »ein einziger großer Spaß« und seine Milliarden habe er »im Stepptanz« erworben. Er bestreitet, je irgendeinen Plan verfolgt zu haben. Tatsächlich aber steckt hinter seinen Geschäften ein durchdachtes Konzept, und Buffet betreibt sie mit smartem Kalkül. Bloßer Intuition ist er nie gefolgt.

Er postuliert, nie in eine Branche zu investieren, die allgemein als besonders lukrativ gilt. Die Überlegung dazu: Das machen so viele, dass sie nur die Konkurrenz untereinander verschärfen und damit die Gewinnchancen immer mehr reduzieren. Zu fragen sei immer: Was gibt einem Unternehmen die entscheidenden Vorteile gegenüber seinen Konkurrenten? Sind solche Vorteile auszumachen, lohnt sich eine Investition. Der Gedanke kommt Buffet nicht aus dem Bauch, sondern fußt auf jahrelanger Beobachtung und Analyse von Geschäftsentwicklungen einzelner Unternehmen und Branchen.

Buffet stellt zudem eine einfache und plausible Rechnung auf: Letztlich könne die Börse nur das reale Wirtschaftswachstum widerspiegeln. Die Börse sei kurzfristig eine Abstimmungsmaschine. In den Notierungen zeige sich, welche Wet-

ten Händler anstellten. Am Ende werde jedoch – auch an der Börse – gewogen und der reale Wert ermessen.

Im Handel mit Aktien gibt es immer wieder Abweichungen von aktuellen Preisen und (wie sich langfristig herausstellt) tatsächlichen Werten. So lassen sich im Aktienhandel enorme Gewinne machen. Aber Deals können auch gehörig danebengehen. Deshalb handelt Buffet nach einem strengen Prinzip: Es muss eine ausreichende Sicherheitsmarge (»margin of safety«) geben, die *großen* Raum für Fehler lässt. Von Handel mit Derivaten oder »Leerverkäufen«, die das Finanzdesaster des Jahres 2008 beschleunigten, riet er ab.

Ein weiteres Buffet-Prinzip, das zunächst banal klingt, bekommt vor diesem Hintergrund einen tieferen Sinn. Es heißt: »Verliere kein Geld.« Natürlich sind Verluste nicht auszuschließen. Buffet argumentiert allerdings gegen die Logik der Wett-Gesellschaft. Gegen sie führt er seine »Mathematik des Geldverlustes« an, und die geht so: Wer einen Dollar besitzt und 50 Cent verliert, muss mit dem nächsten Einsatz doppelt so viel verdienen, wie er besitzt, allein um den ersten Verlust auszugleichen. Das ist schwer. So entsteht die Versuchung, sich 50 Cent zu leihen, um für den Ausgleich des Verlusts nur 50 Prozent Gewinn erzielen zu müssen. Aber dieses Geld zu leihen verdoppelt das Risiko. Noch einmal 50 Prozent zu verlieren bedeutet den Bankrott. Buffets Fazit lautet: »Regel Nummer 1: Verliere kein Geld. Regel Nummer 2: Vergiss Regel Nummer 1 nicht. Regel Nummer 3: Mach keine Schulden.«

Buffet ist in Wahrheit (meist) ein vorsichtiger Mensch. Alice Schroeder porträtiert ihn als schüchtern, er weicht Konfrontationen aus und würde sich selbst nie als mutig bezeichnen. Er verfügt zweifellos über einen außerordentlichen Instinkt fürs Business. Aber er ist offenbar vor allem lernfähig. Er liest viel – Zeitungen, Zeitschriften, Biografien und historische Abhandlungen. Er analysiert die Geschichte von Unternehmen und Branchen, ist selbst seit Jahrzehnten Beobachter wirtschaftlicher und politischer Entwicklungen. Er gilt als begnadeter Networker, nimmt in riesigen Mengen aktuelle Informa-

tionen auf, wertet sie systematisch aus und vergleicht neues Wissen mit Erfahrungen. Er studiert Bilanzen und Statistiken, steigt hinab in die Archive. Das ist das Fundament für seine Entscheidungen. Buffets Entscheidungen sind sehr durchdacht und fundiert. »Fürchte dich, wenn andere gierig sind, und sei gierig, wenn andere sich fürchten«, sagt er. Das heißt: Kaufe nicht, wenn andere kaufen, kaufe, wenn keiner kauft. Als er sich 2008 einmal selbst untreu wurde und auf dem Höhepunkt des Rohstoffbooms eine Ölgesellschaft (!) kaufte und mit Derivaten handelte, verlor er, wie er später zugab, »mehrere Milliarden Dollar« und schlidderte mit seiner Investmentfirma Bershire Hathaway in dem Geschäftsjahr in die roten Zahlen. Auch Buffet erliegt also mitunter trügerischen Hoffnungen. Er würde nie für sich reklamieren, alles im Voraus zu wissen, mit Prognosen hält er sich meist zurück und warnt vor Gewissheiten. Seine Maxime lautet: »Du kannst von nichts sagen, dass es sicher sei. Du musst immer über Dinge nachdenken, die es nie zuvor gegeben hat.«

Denken ohne zu denken?

Überall, wo wir uns umschaue, in der Finanzwelt, im Sport, in der Haute Cuisine oder in der Notfallmedizin, begegnen uns Menschen, die vor allem auf ihr Gefühl vertrauen und ihrer Intuition folgen. In seinem populären Buch *Blink!* beschreibt der amerikanische Journalist Malcom Gladwell Intuition als »die Kraft des Denkens, ohne zu denken«. So griffig die Formulierung zu sein scheint, so irreführend ist sie. Wer intuitiv handelt, denkt auch, allerdings sehr schnell, ohne die einzelnen Denkschritte zu reflektieren. Das Gehirn zeigt dabei seine große Fähigkeit, effektive Prozesse in Gang zu setzen, ohne dass wir dazu einen Vorsatz fassen müssten. Die Intuition basiert auf Wissen und Erfahrung, die wir erworben haben müssen. Sonst wäre nichts abzurufen.

Worum auch immer es sich handelt: Wir können mit den

besten Recherchen und Analysen nicht sicher vorhersagen, wie das Ergebnis unserer Entscheidungen ausfallen wird; ein gewisses Maß an Unsicherheit ist immer dabei. Aber unwissend können wir keine guten Entscheidungen treffen. Zwar bezeichnen wir Intuition gern als das diffuse *Gefühl*, das uns geleitet hat, das eine zu tun und das andere zu lassen. Aber dieses Gefühl muss, wenn es zu vernünftigen Entscheidungen führen soll, an sachliche Informationen, an Zahlen, Daten, Fakten gekoppelt sein; es muss mit unserem Verstand kommunizieren. Gefragt ist also Emotions-Management. Ohne Interaktion von Gefühlen und Verstand wäre jede Entscheidung willkürlich. Es mag Situationen geben, in denen wir eine Entscheidung treffen müssen, ohne uns viel Wissen erwerben und gründlich nachdenken zu können. Doch Bauchentscheidungen sollten wir vermeiden, wenn die Folgen weitreichend und nur schwer zu korrigieren sind. Sonst landen wir schnell auf dem Bauch. Zwar können auch dumme Entscheidungen uns Glück bringen, aber das ist dann schierer Zufall.

Gladwells Rat zu folgen und zu handeln, ohne zu überlegen, ist geradezu töricht, wenn es um etwas für uns Wichtiges geht. Der Bauch denkt nicht besser als der Kopf.

Notärzte handeln nicht intuitiv. »Notärzte folgen sehr differenzierten Standardschemata«, erklärt Professor Laggner, etwa wenn ein Patient über Schmerzen in der Brust klagt. Sofort beginnen sie einen Check, welche Bedrohungen auszuschließen sind. »Standard operation procedures« (SOP), entwickelt aus langjähriger Erfahrung und immer wieder verbessert durch neueste Forschungserkenntnisse, sind für das Notfallteam der Klinik der Schlüssel zum Erfolg.

»Das ist bei uns wie bei der Fliegerei«, sagt Laggner, »gerade in Notsituationen ist es besser, sich daran zu halten und nicht Eingebungen des Gefühls zu folgen.« Angst ist bisweilen ein guter Ratgeber, oft allerdings auch ein schlechter. Piloten oder Ärzte müssen einen kühlen Kopf behalten, sie dürfen nicht in Panik geraten. Panik lähmt oder löst irrsinniges Verhalten aus. Die Fähigkeit, Emotionen durch SOP in Schach zu

halten, entscheidet über Leben und Tod. Sorgfältig ausgearbeitete Standardprozeduren reduzieren die Wahrscheinlichkeit einer Katastrophe erheblich. Das gilt für alle Unternehmungen, bei denen kleine Fehler oder Störungen dramatische Konsequenzen haben können, bei der Entwicklung von Medikamenten, bei Giftmülltransporten, in der Raumfahrt, in Atomkraftwerken. Niemand würde dort auf Intuition vertrauen. »Das Richtige zu tun«, resümiert der Notfallspezialist Laggner, »gelingt nur mit Wissen und Erfahrung.« Entscheidend sei es, »aufmerksam und innerlich bereit zu sein«.

Nur so können wir »das Wunder vom Hudson River« verstehen. New Yorks Gouverneur David Paterson schmiedete die Schlagzeile für die spektakuläre Notlandung von Flug 1549. Sie feierten den Piloten Chesley Sullenberger als Helden. Sanft hatte er den Airbus 320 der US Airways mit zwei zerstörten Triebwerken auf das Wasser gleiten lassen, mitten in New York auf Höhe der 48. Straße. Mit seinem kühn-kühlen Manöver rettete er 150 Passagieren und fünf Besatzungsmitgliedern das Leben. Sie alle konnten unbeschadet nach der Landung auf die Flügel der im Wasser schwimmenden Maschine steigen und von dort in die herbeieilenden Rettungsboote klettern. Eine Geschichte wie von Hollywood erfunden, mit Happy End, beobachtet von einer Überwachungskamera, anzuschauen im Internet.

Pilotenkollegen lobten Sullenbergers Geistesgegenwart und feierten seine Intuition. Was war geschehen? Sullenberger war gerade zwei Minuten in der Luft, da krachte es heftig. 1000 Meter über der Bronx. Vögel waren in die Turbinen geraten, ein Triebwerk fing sogleich Feuer, das andere verlor in Windeseile seine Kraft, die Maschine sackte innerhalb von Sekunden dramatisch ab. Keine Chance, die Flughäfen La Guardia oder Newark anzusteuern. Die einzige Möglichkeit, die totale Katastrophe zu verhindern und nicht in New Yorks Wolkenkratzer zu stürzen, das erkannte der Pilot schnell, bot eine Notlandung auf dem Hudson.

Bei dem Manöver verließ sich der erfahrene Flieger, Air-

Force-Veteran, Flugausbilder und Unfallexperte, aber nicht auf seine Intuition. Kein Pilot dürfte das tun. Wir coachen selbst Piloten und Pilotenausbilder und trainieren sie, die Spannung auszuhalten, dass es für sie nicht normal sein darf, stets vom Normalfall auszugehen. Mit dieser Einstellung fliegt auch Chesley Sullenberger. Er selbst kommentierte die Leistung seiner Crew bescheiden und nüchtern: »Wir haben getan, wofür wir ausgebildet wurden.« Notlandungen auf dem Wasser werden bei jeder Airline trainiert. Zwar ist die Simulation kein Ernstfall, aber in ihr erwerben Piloten das theoretische Rüstzeug, was in einer solchen Notlage zu tun ist: aufsetzen mit der geringstmöglichen Geschwindigkeit, mit ausgefahrenen Landeklappen und Vorflügeln, nicht zu langsam werden, weil sonst die Maschine ins Wasser stürzt und zerbricht, die Nase des Flugzeugs oben und die Flügel waagrecht halten, um so zu verhindern, dass die Maschine beim Touchdown ins Wasser taucht und zerbricht, deshalb auch die störenden Räder drinlassen. All das war Sullenberger klar. Er geriet nicht in Panik und experimentierte nicht herum, sondern nutzte im entscheidenden Moment all sein Wissen. Ein Mann mit starken Nerven und dem Glück, dass ihm auf dem Hudson keine Boote entgegenkamen. Ein Held mit Gespür und Verstand.

Sind Gefühle die besseren Ratgeber?

Wahrnehmung ist immer subjektiv. Drei Menschen, die einen Verkehrsunfall beobachten, werden drei verschiedene Beschreibungen über die Geschehnisse abgeben. Derjenige, der einem Bericht zuhört, konstruiert daraus seine ganz persönliche Zusammenfassung. Mit jeder Weitergabe von Information wird sie verändert. Unsere Wahrnehmung lockt uns leicht auf falsche Fährten. Wir nehmen nämlich weniger von dem wahr, was um uns herum geschieht, als wir gemeinhin annehmen, vor allem wenn wir unsere Aufmerksamkeit auf einen

besonderen Aspekt einer Szenerie konzentrieren. Zum Beispiel, wenn wir aufgefordert sind, das Passspiel von Basketballspielern zu beobachten, und uns merken sollen, wer wem zuspielt. Die Aufgabe ist nicht ganz leicht. Die Gruppe Viscog Productions hat dazu ein trickreiches Video produziert (www.viscog.com). Wenn Sie sich dieses Video anschauen und auf die Aufgabe einlassen, registrieren Sie mit großer Wahrscheinlichkeit nicht, wenn ein Mann in einem Gorillakostüm oder eine Frau mit einem aufgespannten Regenschirm über das Spielfeld läuft. Die meisten Menschen merken es nicht. Wird es ihnen erzählt, fühlen sie sich auf den Arm genommen. Testpersonen schütteln bei der Wiederholung verwundert den Kopf und bezweifeln, dass es sich um dasselbe Video handelt, das sie zuvor gesehen haben. Es ist ein großartiges Lehrstück über Wahrnehmungsdefizite, die sich aus besonderer Aufmerksamkeit ergeben. Wir sehen nur, was wir sehen sollen oder uns zu sehen vorgenommen haben.

Weitere Beispiele? Sie werden als Fußgänger von einem Passanten nach einer sehr detaillierten Wegbeschreibung gefragt und registrieren nicht, dass der Passant einen Basketball in der Hand hält und zwischendurch Leute kommen, die ihm den Ball aus der Hand nehmen und damit verschwinden. Sie checken ein in einem Hotel, der Rezeptionist lässt etwas fallen und bückt sich. Glauben Sie, Sie merken, wenn dann eine andere Person auftaucht? Tatsächlich entgeht auch das den meisten Menschen, wenn die beiden Personen am Empfang eine gewisse Ähnlichkeit haben, etwa beide junge blonde Frauen mit gleicher Statur und ähnlicher Frisur sind.

Denken ist mühsam, und es kann lange dauern, oft ohne dass es uns zu überzeugenden Einsichten bringt. Sind Vieldenker, die sogenannten Kopflastigen, deswegen erfolgloser als Wenigdenker, die Bauchmenschen? Glücksforscher irritieren uns mit der Nachricht, dass die sogenannten »Maximierer«, diejenigen, die sich viele Gedanken darüber machen, wie sie für sich einen maximalen Nutzen erzielen, mit den Entscheidungen, die sie letztlich nach langem Kopfzerbrechen treffen,

unglücklicher sind als die »Satisfizer«, diejenigen, die weniger Aufwand in Analyse und Vergleich stecken und einfach so entscheiden, dass sie mit dem Ergebnis ganz zufrieden sind. Maximierer wägen gründlicher ab, sind in aller Regel so auch erfolgreicher – sie investieren smarter oder kaufen das besser Produkt –, aber sie neigen dazu, mit dem Ergebnis zu hadern. Sie plagt der Gedanke, sie hätten mit mehr Sorgfalt womöglich eine noch bessere Entscheidung treffen können.

Was lernen wir aus dieser Erkenntnis? Man kann es mit dem Maximieren auch übertreiben. Aber das heißt nicht, dass Gefühle der bessere Ratgeber sind. Denn Satisfizer geben nicht ihrer Intuition Vorrang, sondern sie treffen Entscheidungen bewusst mit weniger Information und somit effizienter. Sie müssen nicht, um einen Anzug oder ein Kleid zu kaufen, in etliche Geschäfte gehen und endlose Anproben vornehmen. Sie steuern in einen Laden, sichten die Garderobe, fischen sich zwei, drei Teile heraus und kaufen, was sie brauchen. Sie testen nicht alle Automodelle, die es auf dem Markt gibt, und studieren nicht wochenlang die verschiedenen zusätzlichen Ausstattungspakete. Sie brüten in Restaurants nicht ewig über Speisekarten und würden den Kellner nach ihrer Entscheidung auch nicht am liebsten zurückrufen, wenn er sich nach der Aufnahme der Bestellung auf den Weg zur Küche macht, weil sie gern doch noch etwas ändern würden.

Die Kunst, mit begrenztem Wissen und geringem Zeitaufwand Aufgaben gut zu lösen, nennen Wissenschaftler »Heuristik«. Der Philosoph René Descartes glaubte, auf diese Weise komplexe Probleme schnell in einzelne Elemente zerlegen und die Wahrheit leicht erkennen zu können. Tatsächlich hilft uns das Zerlegen dabei, Muster zu erkennen. Wir erkennen in verschiedenen Dingen und Vorgängen Identitäten, wir können sie in Kategorien fassen. So müssen wir ähnliche Phänomene nicht immer wieder mit großem Aufwand neu analysieren. Könnten wir das nicht, wären wir nicht fähig, Sprache zu entwickeln, Wörter zu bilden, unter denen wir (halbwegs) etwas Ähnliches verstehen, sodass zum Beispiel ein Tisch im-

mer ein Tisch bleibt, auch wenn wir dazu sehr unterschiedliche Bilder im Kopf haben mögen.

Je komplexer die Dinge sind, umso schwieriger wird es allerdings. Wenn wir in Abläufen oder Handlungen Muster identifizieren, konstruieren wir damit eine Theorie, mit der wir vorhersagen wollen, was unter denselben oder ähnlichen Bedingungen geschehen wird. Für mathematische Axiome trifft das zu. Auch die Fall-Gesetze müssen wir nicht immer wieder neu infrage stellen und von einer Brücke springen, um zu überprüfen, ob wir nach unten fallen oder nach oben fliegen. Muster zu erkennen ist für uns oft sehr hilfreich und effizient. Mit ihnen filtern wir aus der ungeheuren Menge von Daten, die pausenlos auf uns einströmen, Informationen, mit denen wir Situationen schnell einschätzen können. Allerdings legen wir uns mit der Konstruktion von Interpretations- und Handlungsmustern leicht rein, besonders wenn uns Vorgänge ungewohnt und unkontrollierbar erscheinen. Dann passiert nämlich folgendes – wie Jennifer A. Whitson und Adam D. Galinsky, Management-Forscher an der University of Texas, mit einer Reihe recht unterschiedlicher Experimente nachweisen: Wenn wir nicht in der Lage sind, tatsächliche Kontrolle auszuüben, löst dies in uns Gefühle von Unsicherheit aus. Das geschieht sogar, wenn es sich nicht um etwas Bedrohliches handelt. Unsicherheit können die meisten Menschen nicht gut aushalten. Verunsicherungen möchten sie schnell abschütteln. Die Emotion steuert dann die Wahrnehmung so, dass sie Muster sehen, wo objektiv keine sind. So behaupten Versuchspersonen zum Beispiel, in einer willkürlichen Anhäufung schwarzer Punkte Bilder zu erkennen; aus diffusen Geräuschen meinen sie Botschaften herauszuhören. Sie stellen zwischen verschiedenen Erscheinungen Zusammenhänge her, die tatsächlich nicht bestehen. Nach persönlichen Bedürfnissen gewichten sie Informationen, ohne die Tatsachen zur Kenntnis zu nehmen. In turbulenten Zeiten registrieren sie auf dem Aktienmarkt etwa weniger schlechte Nachrichten über ein Unternehmen, wenn sie gleichzeitig viele positive

Meldungen bekommen. Sinkt die Zahl der positiven Meldungen, geben sie den negativen Meldungen mehr Bedeutung, auch wenn sich das Verhältnis von guten und schlechten Informationen dadurch nicht ändert. Unternehmen können das zur Manipulation von Wahrnehmungen und Ansehen nutzen. Indem sie gezielt positive Meldungen in Umlauf bringen, bewirken sie, dass schlechte Nachrichten über sie nicht mit angemessener Intensität in das Bewusstsein von Beobachtern gelangen und sie in deren Augen besser dastehen als sie wirklich sind.

Mit trügerische Mustern überwinden wir Gefühle von Unzulänglichkeit und Hilflosigkeit, wir schaffen gedanklich Struktur und Ordnung und wecken in uns die Illusion, nun zu verstehen, was geschieht. Die Muster erscheinen uns als durchdacht und vernünftig. Sie bestimmen, wie wir die Welt sehen und uns entsprechend verhalten. Viele Muster erweisen sich – mitunter zur großen Überraschung! – als unzulänglich, sie blockieren unser Denken und stürzen uns schneller in Gefahren, als wir wahrhaben möchten. Muster sind bequem. Sie zu hinterfragen, ist aufwendig, anstrengend. Die große Herausforderung besteht deshalb darin, sich von der unendlichen Fülle von Informationen nicht zuschütten zu lassen, uns aber ebenso wenig vorzumachen, wir würden mit unseren eingeschliffenen Mustern der Wahrnehmung, des Fühlens, Denkens und Handelns und im Zweifelsfall mit dem Bauchgefühl sicher und unbeschadet durchs Leben kommen.

Schwarze Schwäne

Warum, fragt Nassim Nicholas Taleb, ist kein Gesetzgeber vor dem 11. September 2001 auf die Idee gekommen, die Zugänge zu Cockpits in Flugzeugen mit kugelsicheren Türen zu versehen? Dann hätte die Attacke auf das World Trade Center nicht stattfinden können. Warum, fragen wir, haben Finanzexperten, Analysten, Politiker und Journalisten die sich anbahnende

Weltwirtschaftskrise Ende 2008 als Schwäche des Immobilienmarktes porträtiert und nicht begriffen, welche Kettenreaktion dadurch ausgelöst wird?

Es sind die etablierten Muster, die uns in Sicherheit wiegen, die unsere Wahrnehmungen und Deutungen so modulieren, dass uns alles in Ordnung zu sein scheint. Wir sehen das, was uns dafür als Bestätigung erscheint, aber erkennen die Zeichen nicht, die das heraufziehende Drama ankünden. Tatsächlich brechen viele Krisen nicht »plötzlich« über uns herein. Wir pflegen zu sagen, sie kämen »unverhofft«. Die Redewendung ist verräterisch und offenbart, genau betrachtet, was in uns vorgeht: Wir *hoffen*, dass nichts Katastrophales passiert, und bilden uns deshalb ein, wir wüssten, dass es nicht so sein kann. Im Nachhinein schlagen wir uns oft vor den Kopf und wollen nicht verstehen, warum wir es nicht verstanden haben. Noch öfter aber beharren wir darauf, es sei *unvorhersehbar* gewesen. Unsere Routinen und der Wunsch nach sicheren und geordneten Verhältnissen blockieren unser Denken, so rauben wir uns Einsicht, Vorhersicht und Vorsicht. Wir »rechnen« nicht mit dem, was dann geschieht, es trifft uns unvorhergesehen, unerwartet und deshalb mit umso größerer Wucht. Und solange wir es weiter als das Unvorhersehbare bezeichnen, weigern wir uns, daraus zu lernen. Das für uns Unerwartete nennt Taleb »schwarze Schwäne«. Schwan assoziieren wir in unseren gewohnten Denkmustern so deutlich mit der Farbe Weiß, dass wir uns nicht vorstellen können, dass es schwarze Schwäne gibt. »Schwan« ist für uns eine festgelegte Kategorie. Tatsächlich existieren schwarze Schwäne, allerdings sind sie selten. Und ebenso gibt es vieles, was wir uns mit unseren einmal fixierten Kategorien nicht mehr vorstellen können. Eine sich ständig verändernde Welt verlangt von uns jedoch, Veränderungen wahrzunehmen, zu verstehen und zu begreifen, wie wir uns anpassen und unsere Konzepte ändern müssen. Es kommt darauf an, Neues als etwas für uns Neues zu begreifen und unsere Deutungsmuster entsprechend zu verändern. Das gelingt nur, wenn wir neugierig und damit offen und aufmerk-

sam bleiben. Neugier hilft uns, mit größerer Offenheit wahrzunehmen, was in uns oder um uns geschieht. Sie hält Unsicherheit in Schach, die uns zu voreiligen Schlussfolgerungen drängt, zu Vernachlässigung oder falscher Gewichtung von Information, zu einer gedanklichen Konstruktion von Zusammenhängen, die tatsächlich nicht existieren, vor einer Kreation von Mustern, mit denen wir meinen, die Welt besser zu verstehen, obwohl wir damit genau das Gegenteil erreichen – nämlich die Schaffung neuer Trugbilder. Neugier erhöht unsere Aufmerksamkeit, verbessert die Wahrnehmung und Verarbeitung von Information, fördert Reflexion und Besinnung, also eine angemessene Sinnggebung. Sie schützt uns vor Trugbildern, die wir nur schaffen, wenn Verunsicherung uns so unangenehm wird, dass wir sie nicht aushalten können. Trugbilder schaffen Schein-Sicherheit, Illusionen, die wir für Gewissheiten halten. Ein mitunter fataler Irrtum: Wir meinen, uns wieder besser zurecht zu finden, kontrollieren zu können, was wir mit welchem Verhalten erreichen, kompetent und zielsicher handeln zu können und agieren doch ohne Sinn und Vernunft. Wir müssen bereit sein, unser erworbenes Wissen als nicht abgeschlossen, also immer als zu erweitern und stets unzureichend zu erkennen. Dazu hält Neugier uns an. Sie lässt uns frühzeitig erahnen, spüren, erkennen, was anders ist, was sich verändert hat oder womöglich noch nicht vorgekommen ist, also für uns noch keine Bedeutung haben kann. Neugier ist ein Gefühl, das uns an das Unbekannte heranführt und uns anhält, es zu erkunden sowie Chancen und Risiken, die damit verbunden sein mögen, abzuschätzen. Sie treibt uns an, unser Wissen und unsere Kompetenz zu erweitern und uns nicht abschrecken zu lassen. Unsere Neugier kann stärker sein als die Furcht vor Neuem. Je mehr wir sie jedoch vernachlässigen, umso mehr Raum geben wir dem Stumpfsinn unserer gewohnten Muster.

Wir müssen uns immer wieder fragen, ob einmal erworbene Fähigkeiten für neue Aufgaben ausreichen oder überhaupt adäquat sind. Wir müssen uns immer wieder als Anfän-

ger verstehen, neue Entwicklungen erkennen, neugierig für andere Ansichten und Zugänge sein – uns austauschen, lesen, schauen, lernen. Wir können auch so nicht alles voraussehen, aber doch mehr erkennen, als wenn wir uns vormachen, stets alles im Griff zu haben. Wir können uns besser wappnen. Es mag paradox klingen, aber: Wir müssen mit dem Unerwarteten rechnen. Erwartungen suggerieren Sicherheit, weil sie Prognosen über Ausgänge implizieren. Wir glauben vorhersehen zu können, was geschehen wird. Pläne basieren auf Annahmen und Erwartungen. Sie transportieren das gleiche Problem. Sie unterstellen eine klare Abfolge von Ereignissen und erwarten ein vorausgesagtes Ergebnis. Erwartungen lenken die Aufmerksamkeit auf Ereignisse und Merkmale, die wir kennen. Sie verführen uns, nur noch das bereits Bekannte wahrzunehmen und nur zu bedenken, was wir schon wissen.

Wenn wir fest davon überzeugt sind, dass unsere Pläne aufgehen, suchen wir in den Ereignissen nur noch nach Bestätigung für unsere Annahmen. Ereignisse, die dagegen sprechen, nehmen wir schnell nicht mehr wahr oder deklarieren sie als unbedeutend. Wir werden blind für Überraschungen. Wir hindern uns daran, adäquatere Theorien und Handlungsmuster zu entwickeln.

Diese Falle stellen wir uns nicht, wenn wir den Unterschied zwischen Erwartung und Realität reflektieren und sehen, was wir wirklich bewirken mit dem, was wir tun. Der Organisationspsychologe Karl E. Wieck hat das Dilemma so beschrieben: »Wie kann ich wissen, was ich plane, bevor ich sehe, was ich tue?« James March, Professor für Management an der Stanford University, rät dazu, Intuition als real zu behandeln und sie ernst zu nehmen. Gleichzeitig empfiehlt er, Ziele als Hypothesen zu betrachten und sie nicht zu fixieren, sondern als veränderbar gelten zu lassen. Seine Postulate: Betrachte die Erinnerung als Feind, misstraue Entscheidungen, die einmal gute Entscheidungen *waren*. Verstehe Erfahrungen als Theorie. Ziehe in Zweifel, ob sie nach wie vor taugen, prüfe, ob sie noch immer brauchbar sind in der veränderten Realität.

Und: Vorsicht vor eiligen Schlussfolgerungen! Sie erweisen sich oft als Kurzschlüsse.

Eine solche Einstellung verlangt von uns, Unwissen und Unsicherheiten zuzugeben und auszuhalten. Menschen, die sich als »Macher« verstehen, schaffen das kaum. Sie wollen Eindeutigkeit und Gewissheit. Sie wollen handeln, weil Aktion ihnen das Gefühl verschafft, selbst in der Hand zu haben, was geschieht. Das Gefühl ziehen sie jedoch allein aus der Tatsache, dass etwas geschieht. Sie sagen: Besser wir treffen eine falsche Entscheidung als gar keine Entscheidung. Gerade von Managern in der Wirtschaft, die sich als besonders zupackend und führungsstark darstellen wollen, hören wir solche Aussagen. Sie wissen (noch) nicht, was das Ziel sein kann, aber starten schon durch, um schneller dort zu sein. Mit Aktionismus bekämpfen sie ihre Unsicherheit. Was sie unter Führung verstehen, ist Irreführung.

Das Unerwartete löst Erstaunen aus, Verwirrung, Aufregung, Unruhe, Angst, Enttäuschung, Bestürzung. Es zeigt uns, dass Routinen nicht mehr funktionieren. Damit eröffnet sich aber für uns die Chance, Neues zu lernen! Verstehen wir schwarze Schwäne (die es übrigens tatsächlich gibt) als Zeichen: dass wir viel öfter mit dem Unvorhersehbaren und Unwahrscheinlichen rechnen müssen, als wir uns in unserem Bemühen, die Welt zu ordnen, eingestehen wollen. Und dass wir scheinbar feste Gewissheiten aufgeben müssen, sobald sie ein einziges Mal widerlegt sind. Spätestens dann wird der Glaube, unsere Intuition werde uns schon darüber hinweghelfen, zum Irrglauben.

Die Buddhisten nehmen in dieser Hinsicht eine gescheiterte Haltung ein als die Rationalisten der westlichen Welt. Buddhisten sind bereit, von erworbenem Wissen »zurückzutreten«, es so immer wieder infrage zu stellen, umzudenken und so neue Möglichkeiten zu entdecken.

Dazu fordern uns Kinder und junge Menschen immer wieder heraus. Nutzen wir die Spannung, die aus unterschiedlichen Fähigkeiten und Neigungen der Generationen zwangs-

läufig entsteht, zu einer generationsübergreifenden Energetisierung und Impulsgebung. Wechseln wir, ganz gleich auf welcher Seite wir stehen, immer wieder die Perspektive. Was für Ältere längst selbstverständlich geworden ist, ziehen Jüngere oft radikal in Zweifel. Sie mögen provozieren damit. Sie leugnen nicht, dass ihnen der Respekt fehlt für unsere Erklärungsmuster. Wir verteidigen unsere Konzepte, leisten Widerstand gegen ihre Argumente und Ambitionen. Wenn wir verlangen, dass sie nachgeben und sich unterwerfen, findet kein Austausch mehr statt. Die Jüngeren lernen nichts mehr von den Älteren. Und die Älteren nichts mehr von den Jüngeren. Wenn wir uns aber auf sie einlassen, ihnen zuhören, ihre Sicht verstehen und ihre Motive begreifen, stellen wir oft fest: Sie haben gute Gründe für ihre Haltung. Sie sehen größere Zusammenhänge, nur anders als wir. Sie stellen etablierte Auffassungen und fest gefügte Normen völlig zu Recht infrage. Sie erreichen, was sie wollen, nur mit ihren Ansichten, nicht mit unseren.

Intuitionen können uns nur dann leiten, wenn sie auf den richtigen Informationen basieren und wir nur die unwichtigen außer Acht lassen. Den Unterschied können wir jedoch nur mit dem Verstand bestimmen. Es gibt keine Intuition, die uns sagen könnte, welche Intuition richtig ist. Wenig hilfreich ist deshalb die Empfehlung des deutschen Psychologen Gerd Gigerenzer, »wir sollten auf unsere Intuition vertrauen, wenn wir über Dinge nachdenken, die schwer vorausszusagen sind, und wenn wir wenig Informationen haben«. Besser wäre es, wenn wir erstens etablierte Muster skeptisch betrachteten, zweitens gründlicher überlegten, wo uns wichtige Informationen fehlen und wie wir sie uns beschaffen könnten, und drittens anerkennen, dass das, was wir nicht wissen, wichtiger sein mag als das, was wir bereits kennen. Dazu brauchen wir unser Denk-Hirn mit seiner Fähigkeit zu Wahrnehmung, Informationsverarbeitung, Datenabgleich, Theoriebildung und deren Überprüfung.