

Leseprobe aus:

Gerald Traufetter

Intuition



Mehr Informationen zum Buch finden Sie [hier](#).

INHALT

PROLOG 13

I. Intuition – Eine Kraft wird neu entdeckt 19

- Pure Vernunft wird niemals siegen 21
- Einsichten bei Ikea 23
- Die Totgeburt des Homo oeconomicus 25
- Der Autopilot im Menschen 28
- Das Paradox der Wahl 29
- Unter Druck entscheiden 30
- Meister der Intuition 33
- Der Dreiklang des Entscheidens 37

II. Die Anatomie der Intuition 39

- Wenn die Urteilskraft verunglückt 41
- Im komplexesten Organ des Universums 50
- Die Welt im Kopf 55
- QUELLEN DER INTUITION I: DIE GEFÜHLE 59
- Die sonderbare Welt des Phineas Gage 61
- Ein Leben ohne Wahl 62
- Verkehrssignale des Geistes 64
- DAS INSTRUMENTARIUM DER INTUITION 73
- Emotionen lesen 75
- Neuronen als Spiegel der Seele 78
- Die dunklen Seiten der somatischen Marker 81

QUELLEN DER INTUITION II: GEFÜHLTES WISSEN 85

- Das Eine-Million-Dollar-Gehirn 87
- Das fühlende Gedächtnis 93
- Der Geheimdienst im Kopf 101
- Lernen am laufenden Band 103
- Weltwissen im Erbgut 104
- Fortschritt durch Fehler 107
- Das Leiden der Zwar-Aber-Menschen 116

III. Die Intuition im Einsatz 125

- Entscheidung zwischen Mond und Erde 127
- Verbreitungsgebiete der Intuition 132

SOZIALE INTUITION 135

- Leben retten mit einem Lächeln 137
- Der zweite Blick auf den ersten Eindruck 138
- Das hässliche Gesicht der Intuition 142
- Der innere Berater 144
- Tore zur Seele 146
- Die Bedeutung der anderen 152
- «Mademoiselle Albertine ist fort!» 155
- Die Frau – ein emotionaler Düsenjäger 161
- Gehirne von Venus und Mars 168

DIE INTUITION ALS EINKAUFSBERATER 179

- Geschmack lässt sich nicht berechnen 181
- Die Kraft des unbewussten Denkens 186

INTUITION IM ARBEITSLEBEN 189

- Verlustängsten auf der Spur 191
- Revolutionen aus dem Bauch heraus 200
- Entscheidungen – natürlich getroffen 204
- Das Überraschungszentrum im Gehirn 212
- Mit Neuronen zu Millionen 215
- Ist Ich ein anderer? 221

ENTSCHEIDEN NACH REGELN 225

- Den Menschen hinter den Daten erkennen 227

Weniger ist mehr	229
Nimm das Bekannte	232
Immer der Masse nach?	234
Vom Fußball fürs Leben lernen	236
KREATIVITÄT – DIE NATUR DER GEISTESBLITZE	245
Überrieselungen bis in die Fußzehen	247
Das Heureka-Erlebnis	250
Der äußere Rahmen fürs Kreativsein	251
Der Charakter des Kreativen	254
Die Alpha-Welle sagt Aha	257
Nachhilfe für den Erfindergeist	260

IV. Die Intuition im Training 265

Ein unfreiwilliger Selbstversuch	267
INTUITION ERLERNEN	271
Bewusstsein herstellen	274
Intuitive Techniken aneignen	277
Die Lernkurve beschleunigen	282
INTUITION RICHTIG EINSETZEN	285
Das missachtete Firmenskapital	287
Hebelpunkte aufspüren	289
Wissen, was man will	296
Mit dem Verstand intuitiv entscheiden	303

EPILOG 309

Danksagung	315
Anmerkungen	317
Namen- und Sachregister	329

PROLOG

Macht es überhaupt Sinn, über die Intuition nachzudenken? In dem Moment, wo ich über mein intuitives Handeln rasoniere, ist es schließlich keines mehr. Verstand und Intuition sind ein Paradox, sie scheinen sich auszuschließen. Wer aus dem Bauch heraus handelt, kann nicht auch seinen Kopf benutzen – könnte man meinen.

In diesem Buch behaupte ich das Gegenteil: Verstand und Intuition können Hand in Hand gehen. Erfolgreiche Entscheider und kreative Köpfe bedienen sich in Wahrheit eines raffinierten Systems im Gehirn, angetrieben durch Wissen und Erfahrung. Diese innere Weisheit fließt in Entscheidungs- und Schaffensprozesse ein. Dirigiert wird es von den Gefühlen.

Lange Zeit ließ sich die moderne Naturwissenschaft abschrecken von der Unbewusstheit, unter der sich diese Vorgänge in unserem Denkgorgan vollziehen. Die Orte, an denen im Gehirn die Gefühle beheimatet sind, galten als Sperrgebiet für den aufgeklärten Geist. Das hat sich grundlegend geändert. Eine junge Forschergeneration schickt sich an, die Weichenstellungen zu entschlüsseln, die sich in der Schaltzentrale unter der Schädeldecke vollziehen. Lassen Sie sich auf eine Entdeckungsreise in die neurowissenschaftlichen Labore dieser Welt mitnehmen. Erleben Sie, wie Mediziner und Psychologen zu den Quellen vorstoßen, aus denen sich die verborgene Macht der Intuition speist: seien es die erstaunlichen Fähigkeiten unseres Gedächtnisses, der scharfe Blick des Wahrnehmungsapparats oder das Talent, Gesichter zu lesen.

Zunächst taucht das Buch ein in die schillernde Welt der Intuition. Es schildert frappierende Erlebnisse, welche historischen und zeitgenössischen Menschen wie Archimedes, Helmut Kohl oder Neil Armstrong widerfahren sind. Es wird von Menschen handeln, die viel entscheiden. Und von jenen, die wie gelähmt in ihrer Unentschlossenheit verharren, was bei der Überfülle an Wahlmöglichkeiten ein Übel unserer Zeit zu sein scheint. Warum entschließt sich der eine Mensch blitzschnell, der andere nur träge? Warum entscheidet der eine aus dem Bauch heraus, während der andere dem Bauchgefühl misstraut. Antworten auf diese Frage folgen in dem Teil, in dem es um die Anatomie der intuitiven Entscheidung geht: Wie kommt das Wissen in den Kopf, wie zapft es die Intuition an – und wie lernt das Gehirn aus Irrtümern?

Ich habe einen Patienten getroffen mit mysteriösen Hirnschäden. Nach einem Unfall schien er zunächst geheilt, doch sein Leben geriet aus den Fugen. Seine Entscheidungskraft war verschwunden wie ein aus Versehen gelöscht Computerprogramm. Der Wissenschaft waren und sind solche Patienten faszinierende Studienobjekte, wenn es um die Mechanik einer Entscheidung geht. Ihr Schicksal zeigt, in welchem Maße das unbewusste Reich unserer Gefühle unser Handeln beeinflusst, beziehungsweise in ihrem Falle: wie es nicht mehr beeinflusst wird. Sie sind Zeugen für einen großen Bewusstseinswandel, der sich gerade vollzieht.

Mit modernen, bildgebenden Verfahren und raffinierten Experimenten beobachten Wissenschaftler den Menschen beim Entscheiden. Ein möglichst umfassendes Bild zeichnet sich ab: «Entscheidungen werden nicht mehr länger als einzelne, isolierte Ereignisse gesehen. Sie sind eingebettet in den Strom individueller Erfahrungen», schreiben Susanne Haberstroh und Tilmann Betsch.¹ Dazu zählt, wie der Mensch bewusst und unbewusst lernt, wie er das Wissen für eine Entscheidung heranzieht. Aber auch, wie er aus Entscheidungen, richtigen und falschen, lernt. «Entscheidungen haben eine Vergangenheit und eine Zukunft», sagen die beiden Intuitionsforscher. Im Laufe seines Lebens entwickelt der Mensch

Routinen, wie er in welcher Situation entscheidet. Alles das vollzieht sich auf einer intuitiven, wie auch einer Verstandesebene. Demnach gibt es keine rationalen oder intuitiven Entscheidungen. Alle rationalen Entscheidungen sind auch intuitive Entscheidungen, weil sie auf unbewussten Denkprozessen fußen.

Im dritten Teil des Buches nehme ich den Leser gewissermaßen vom Labor mit ins pralle Leben. Das Wirken der Intuition in den verschiedenen Bereichen des Lebens verrät viel darüber, wie der Geist tickt. Zunächst geht es da um die Intuition im zwischenmenschlichen Bereich, danach beim Einkaufen und im Arbeitsleben. Anschließend beschreibe ich die Macht der Eingebung und die Geistesblitze: Woher kommen sie, und was passiert dabei im Gehirn? Der Arzt in der Notaufnahme, der Feuerwehrmann im brennenden Treppenhaus, der Torhüter auf dem Fußballplatz, der Broker auf dem Börsenparkett – alle diese Menschen nutzen auf eine je etwas andere Weise die Macht der Intuition.

Anhand dieser Beispiele will ich auch die verschiedenen Erklärungsansätze der modernen Entscheidungsforschung vorstellen. Sperrige Namen haben die Wissenschaftler ihnen gegeben, und die deutsche Übersetzung macht sie nicht gerade leichter lesbar: etwa die Theorie des «unbewussten Denkens», wie sie Ap Dijksterhuis entwickelt hat, oder andere Ansätze wie die einfachen Entscheidungs-Heuristiken, ersonnen vom Berliner Psychologen Gerd Gigerenzer, die «Natürlichen Entscheidungsprozesse» des US-Intuitionsforschers Gary Klein oder Robin Hogarths «Tacit System», jenes stille System der Intuition. Dort werden auch immer wieder die Fußangeln erörtert, die uns die Intuition auslegen kann und die es zu vermeiden gilt.

Im vierten Teil schließlich will ich die neuartige Synthese von Rationalität und Intuition beschreiben, wie sie die Wissenschaft gerade entwickelt. Es ist die Symbiose von zwei Strategien, die lange Zeit völlig zu Unrecht als zwei separate Dinge betrachtet wurden. Mein Ziel ist es, von einem neutralen Standpunkt aus die widerstreitenden Theorien der Wissenschaft einzuordnen. Es

soll weder eine Lobpreisung der Intuition noch eine Verdammung des bewussten Verstandes dabei herauskommen. Ich werde argumentieren, dass Intuition lernbar ist für die vielen verschiedenen Situationen des Lebens – vom alltäglichen Geschehen bis zum Notfall.

Ein Punkt bedarf der Richtigstellung, weil er stets für Verwirrung sorgt, wenn es um die Intuition geht: Der Bauch kann nicht denken. Zumindest nicht in einem neurologischen Sinne. Das ist eine Erfindung der populären Medien. Wenn ich vom Bauch spreche, dann in einem übertragenen Sinne, wie sie im alltäglichen Sprachgebrauch üblich ist. Diese Metapher hat allerdings auch einen ernsten physiologischen Hintergrund. Im Magen, mehr noch im Darm laufen viele Nervenzellen zusammen. Sie denken nicht, sie sind so etwas wie «Erfüllungsgehilfen», wie es der Frankfurter Hirnforscher Wolf Singer ausdrückt. «Sie führen nur aus, was das Gehirn ihnen sagt. Der Magen drückt nicht von allein, das Herz rast nicht von selbst. Das Gehirn gibt das Kommando. Und Sie können überlegen: Warum drückt der Magen? Warum rast das Herz?» Ein merkwürdiger Rückkoppelungseffekt setzt ein: Magen und Darm reagieren auf eine unbewusste Wahrnehmung des Gehirns. Das wiederum nimmt dieses Gefühl wahr und bringt die Intuition ins Bewusstsein.² Worum es in diesem Buch nicht geht, das ist jener Gebrauch des Wortes Intuition, der gleichbedeutend mit Wahrsagerei und Esoterik ist. So, wie er sich in einigen Ratgeberbüchern findet. Intuition bedeutet zwar, Vorhersagen über die Zukunft zu bilden. Aber stets auf Grundlage vorhandener Erfahrungen mit vergleichbaren Situationen.

In diesem Sinn hat Intuition viel mit Wissen und nichts mit Metaphysik zu tun. Deshalb muss ich auch dem ehrwürdigen Honoré de Balzac widersprechen, der die Intuition charakterisiert als «eine der Fähigkeiten des inneren Menschen, dessen Attribut die Besonderheit ist. Sie wirkt durch eine unwahrnehmbare Empfindung, von der derjenige, der ihr gehorcht, nichts weiß.» Eigentlich stört mich weniger die Definition als das Beispiel, das er für die

Intuition anführt: «Napoleon entfernte sich instinktiv von seinem Platz, ehe eine Kugel dort einschlug.» Der siebte Sinn hat nichts mit Metaphysik zu tun, sondern mit der Weisheit unserer Gefühle. Dann kann er Leben retten, Sie werden sehen.

I. Intuition – Eine Kraft wird neu entdeckt

«Die menschliche Zivilisation macht in dem Maße Fortschritte, in dem sie nicht darüber nachdenken muss, wie sie Probleme löst.»

ALFRED NORTH WHITEHEAD, MATHEMATIKER

Pure Vernunft wird niemals siegen

Charles Darwin entdeckte, wie in der Natur Entscheidungen fallen. Ob aus den Fischen die Vierbeiner, aus den Dinosauriern die Vögel oder aus den Affen die Menschen geworden waren, das entscheidet sich beim Fortpflanzen. So setzt sich stets jenes Exemplar seiner Art mit den besten Eigenschaften durch, behauptete der Biologe. Am farbenfrohen Rad der Pfauen beobachtete er das Wirken der Evolution. «Die Männchen haben eine stärkere Leidenschaft als das Weibchen», beschrieb Darwin das Prinzip der Selektion und ließ einfließen, was auch zwischen paarungswilligen Menschen gelegentlich zu beobachten ist: «Das Weibchen ist scheu.»

Persönlich vertraute sich Darwin in diesen Fragen allerdings nicht der Natur an, sondern seinem exzellenten, analytischen Verstand. Im Jahre 1838 verfasste er deshalb eine Liste mit Vorteilen und Nachteilen, die eine Ehe mit sich bringe.³ Was dafür sprach: «Kinder – so Gott es will» böten ein «zweites Leben» für ihn. Sie würden sich für seine Person interessieren. Sie wären «ein Objekt», mit dem man spielen und das man lieben könne.

«Besser jedenfalls als ein Hund.»

Es gäbe da auch jemanden, der sich um den Haushalt kümmerte. Das Heim wäre erfüllt vom Reiz der Musik und weiblichem Geplauder. Der Gelehrte geriet ins Schwärmen.

«Mal dir nur eine weiche, schöne Frau auf dem Sofa mit einem guten Kaminfeuer aus.»

Darwin sah sich schon als einsamen Junggesellen altern. Seine Endlichkeit vor Augen, erschauerte er regelrecht:

«Mein Gott, es ist unerträglich, sich vorzustellen, sein ganzes Leben wie eine kastrierte Biene zu verbringen, zu arbeiten und zu arbeiten und das am Ende für nichts.»

Doch die Gegenargumente wogen schwer. Der Verlust an Zeit etwa, die er nicht mit seinen Unterlagen würde verbringen können. Mit dramatischen Folgen. «Fettsucht und Trägheit», wie er notiert. Schlimmer noch: «Angst und Verantwortung.» Und dann fehlt das Geld für Bücher, wenn «zu viel Kinder einen zwingen, sein eigenes Brot zu verdienen». Auch «auf die Konversation mit klugen Leuten im Club» müsse man wohl verzichten.

Es droht die Provinz: «Vielleicht will meine Frau auch nicht in London wohnen. Dann lautet das Urteil Verbannung und Degradierung zu tragen, faulen Dummköpfen.»

Warum Darwin am Ende der Liste schrieb: «Heiraten! Heiraten! Heiraten!», das lässt sich aus seiner Aufstellung in dieser Deutlichkeit nicht herauslesen. Und dennoch setzte er unter seine Zeilen: «q.e.d.». Das tun gewöhnlich Mathematiker. Die lateinische Abkürzung «quod erat demonstrandum» steht für: «Was zu zeigen war».

Auch heute noch gehören solche Pro&Contra-Listen zu den gutgemeinten Ratschlägen, die Freunde in den schweren Stunden des Lebens geben. Ap Dijksterhuis jedoch hält gar nichts von diesem Ritual. «Die Leute, die immer wieder behaupten, nur mit dem Verstand zu entscheiden, begehen einen großen Selbstbetrug», sagt der Sozialpsychologe aus den Niederlanden. Noch immer erzählt man jungen Leuten: Denke nach! Entscheide dich bewusst! Vor allem, wenn es sich um eine schwierige Entscheidung handelt wie eine Heirat. «Je komplizierter die Wahl ist, desto unbewusster sollte man sich entscheiden», sagt der Enddreißiger. Pro&Contra-Listen müssen scheitern, denn sie widersprechen allem, was die Forschung bislang darüber herausgefunden hat, wie der Mensch sich entscheidet. Eine Liste mit dem Für und Wider einer Entscheidung entspricht eher dem Wunschdenken des modernen Men-

schen. Strenge Logik und reine Vernunft sollen herrschen, wenn sich die klügste, erhabenste Spezies dieses Planeten entscheidet. Einfach die Argumente auf der einen und der anderen Seite zusammenzählen und vergleichen. Die höhere Zahl gewinnt. Doch nach einer solch simplen Arithmetik verläuft das Leben nicht, und die Prozesse im Denkkorgan schon erst recht nicht. Das legt bereits jenes kuriose Schriftstück aus dem Nachlass Darwins nahe. So wie die Dame auf dem Schachbrett schlägt darin ein Argument alle anderen: Es ist die Angst vor dem Tod, ohne zuvor große Spuren auf der Erde hinterlassen zu haben. Wie sollte es auch anders sein bei einem Evolutionsforscher?

Gerne erzählt Dijksterhuis diese Anekdote aus dem Leben Darwins zum Amüsement seiner Zuhörer. Er ist ein bekannter Entscheidungsforscher und hält so gar nichts vom Sakrileg der Vernunft, wie es heute gültig ist. «Der bewusste Verstand verzerrt nur, was das Gehirn bereits korrekt beobachtet und überdacht hat, ohne dass wir dessen wirklich gewahr geworden sind.» Dem Primat der Vernunft stellt Dijksterhuis die Idee vom «unbewussten Denken» entgegen. «Wenn Sie wollen, können Sie das auch Intuition nennen».

Einsichten bei Ikea

Das erste Experiment, das Dijksterhuis als Beleg für seine These anführt, war ein Selbstversuch. Vor einigen Jahren, als junger Nachwuchsforscher am Institut für Sozialpsychologie der Universität Amsterdam, wollte er für sich und seine Freundin eine Wohnung kaufen. «Der Markt war völlig aus den Fugen geraten», stöhnt er: «Die Neureichen aus der New Economy prägeln sich um die wenigen Wohnungen.»

Aus den Zeiten, als Holland eine Handels- und Seefahrernation war, hat sich ein Brauch erhalten, der sich für den Versuchsaufbau als günstig erwies. Wer zuerst die Hand hebt und die Wohnung

kaufen will, der bekommt sie. «In Windeseile schließen beide Seiten einen rechtsverbindlichen Vertrag», erklärt Dijksterhuis. Gleich ein Dutzend Kandidaten, die der Makler zuvor auf ihre Bonität überprüft hatte, stürmten in eine Wohnung ganz in der Nähe des Amsterdamer Zoos.

240000 Euro, das war die Summe, die damals auf dem Spiel stand. Hastig streifte der Jungakademiker durch die Zimmer. Das Bad hatte er noch gar nicht gesehen, da sagte er: «Ich nehme die Wohnung!» Gerade einmal eine oder zwei Minuten waren da vergangen, und Dijksterhuis konnte hören, wie das Blut seines gestressten Körpers durch die Ohren pulsierte. Sie standen auf dem Balkon, der Makler und er. Vom Zoo her trompeteten die Elefanten. Die anderen Interessenten streunten noch unentschlossen umher. Der Makler sagte ja. «Die schnellste Entscheidung meines Lebens war gefallen», erinnert sich Dijksterhuis an jenen Sommermorgen, und mit Stolz fährt er fort: «Ich habe meinen Entschluss niemals bereut.»

Mittlerweile hat der Professor eine recht gute Vorstellung davon, was in diesen 90 Sekunden in ihm vorgegangen war, und er ahnt auch, warum er damals richtig gehandelt hat. «Ich dachte zunächst, das ist so ein Bauchgefühl.» Doch später wurde ihm klar, dass sein unbewusster Verstand in diesem kurzen Moment eine ganze Fülle von Informationen verarbeitet hatte. Die Küche etwa war geräumig und modern eingerichtet. Und Dijksterhuis ist, das verrät schon seine kräftige Statur, ein leidenschaftlicher Koch. Der Zuschnitt der Räume hat gepasst für zwei Personen. Die Zimmer waren hell, der Allgemeinzustand gut. «Die Intuition arbeitet vorzüglich schnell», sagt Dijksterhuis.

Beeindruckt von diesem Erlebnis, konzentrierte sich der Wissenschaftler fortan darauf, die mentalen Prozesse wissenschaftlich zu erforschen. Er hat Fußballfans und Autokäufer befragt. Er stand am Samstagnachmittag bei Ikea auf dem Parkdeck und schlug sich bei Bijenkorf, dem teuersten Kaufhaus Amsterdams, durch die Abteilung für Haushaltswaren – alles im Dienste der Wissenschaft.

Die Ergebnisse seiner Feldforschung belegen die Präzision, mit der die Intuition in der Lage ist, das wichtigste Kaufargument herauszupicken und richtig zu entscheiden. Immer wieder bestätigen sich seine Befunde. Da sollen sich Probanden nach einem Versuch als Dankeschön ein Poster aussuchen. Ein Teil der Versuchsteilnehmer soll gut überlegen, die anderen sollen schnell entscheiden. Nach drei Wochen rufen seine Studenten bei den Leuten an und fragen, bei wem das Poster noch an der Wand hängt. «Auch hier sind es jene, die ihrer Intuition folgen», sagt Dijksterhuis. Seine Untersuchungen, mit welchen Strategien der Mensch auswählt, werden in den renommiertesten Fachblättern gedruckt. Denn immer wieder gewann er neue Indizien, die seine radikale Abkehr vom Prinzip der reinen Vernunft unterstützen.

Die Totgeburt des Homo oeconomicus

Ap Dijksterhuis sitzt in seinem geräumigen Eckzimmer, hoch im 10. Stock der Universität von Nijmegen. Dort hat man ihn zum Professor berufen. An der Wand hängen afrikanische und asiatische Holzmasken, daneben Urkunden wissenschaftlicher Preise, die er gewonnen hat. Dijksterhuis ist ein Unikum, ein Querdenker, der es in seiner jungen Karriere schon weit gebracht hat. Und das, obwohl er auf Konferenzen schon mal mit rotgefärbten Haaren auftritt. Seine Stimme klingt dabei gar nicht aufrührerisch, eher bedächtig, beinahe einschläfernd. Wie man es von einem klassischen Gelehrten erwartet. Ideologische Aufgeregtheit ist nicht sein Ding, eher niederländischer Pragmatismus. So wagt er sich hinab in das Tiefgeschoss des menschlichen Geistes. Eine Terra incognita für Generationen von Psychologen und Hirnforschern vor ihm. Zu diffus, zu wenig greifbar, zu esoterisch erschien ihnen diese verborgene Welt des Unterbewussten. «Wie soll man erforschen, worauf selbst der eigene Geist keinen Zugriff hat?», so formuliert Dijksterhuis die Bedenken seiner Zunft, die er so gar nicht teilt.

Der Dualismus vom Verstand auf der einen Seite und dem Unbewussten und den Gefühlen auf der anderen beschäftigte als Idee schon 500 vor Christus die griechischen Philosophen. Renaissance und Aufklärung hoben die Ratio fast auf die Höhe des Göttlichen. Im Unbewussten hingegen lauerten die Gefühle wie Dämonen, die es zu bekämpfen galt. Erst Sigmund Freud setzte sich als Wissenschaftler mit dem Kellergewölbe des Geistes auseinander, sah es aber vor allem als Ort verdrängter sexueller Erinnerungen und Obsessionen. Damit war das Unbewusste, genauso wie das Wort Intuition, in der Zunft der kommenden Psychologen-Generationen kontaminiert, gleichsam unberührbar.⁴

Stattdessen schufen Psychologen und Ökonomen den Homo oeconomicus, eine scheinbar völlig kühl kalkulierende Entscheidungsmaschine, die stets jene Wahl für sich trifft, die ihr den maximalen Nutzen verspricht. Die Rationalität, so ihre falsche Prämisse, sei grenzenlos. Der Verstand könne alle verfügbaren Informationen einordnen, gewichten und zu einem eindeutigen Ergebnis finden. Das einzige Problem sei nur, an alle relevanten Informationen heranzukommen.

Mit der Wirklichkeit hat das nur wenig zu tun. Auf wie viele Bücher hätte Darwin wohl verzichten können, ohne den Spaß an den stillen Stunden der Lektüre zu verlieren? Es wäre dem bedauerlichen Gelehrten wohl ergangen wie Buridans Esel. In diesem beliebten philosophischen Gedankenspiel, das fälschlicherweise dem Pariser Philosophen Buridan zugeschrieben wird, steht das Tier vor zwei Heuhaufen, beide gleich groß, beide gleich weit entfernt – und verhungert, weil es sich zwischen den zwei gleichwertigen Alternativen nicht entscheiden kann.

Unbeirrt von der Realität konstruierten die Forscher ein Experiment nach dem anderen, um ihre These vom rationalen Wesen weiter zu belegen. Besonders taten sich dabei die Ökonomen hervor. Für sie war es am einfachsten: Grundlage der Entscheidungen ist in der Wirtschaft schließlich Geld, und das besteht aus nichts anderem als Zahlen, aus objektivierbaren Größen also.⁵

Intuition, das wurde als Sache der Mystiker abgetan, und die schickte sich nicht für aufgeklärte Menschen. Schließlich erklären die großen Religionen, sie seien Ausdruck einer Offenbarung. Verkünder wie Christus, Mohammed oder Buddha bekamen Eingebungen, den göttlichen Funken, scheinbar aus dem Nichts. Ihre Worte entziehen sich der wissenschaftlichen Empirie, dem Verstand und jeglicher Sinneswahrnehmung. Sie sind mystische Intuition. In manchen Gesellschaften lebt dieser Geist auch in der Moderne weiter. Etwa in China, wo der Konfuzianismus die Intuition als Quelle von Kreativität und Entscheidungsfreude ausdrücklich preist. Eine Witterung haben, so würde man es dort ausdrücken, wenn man eine intuitive Eingebung hat. In China gilt es auch heute noch unter Managern und Konzernchefs als völlig legitim, seine Entschlüsse so zu begründen – und nicht wie im Westen mit dem Strategiepapier einer Unternehmensberatung.

Bei uns bekamen die Fassaden an den Tempeln reiner Vernunft erst seit wenigen Jahrzehnten erste Risse. Der Ökonom Herbert Simon revolutionierte seine Wissenschaft im Jahre 1956 mit dem Begriff der «begrenzten Rationalität»⁶. Was er damit unter anderem sagen wollte, war, dass es unmöglich ist, eine Entscheidung zu treffen und dafür wirklich alle Informationen zusammengetragen zu haben. Es gibt zu viele Fakten und zu viele Kombinationen von Fakten, so dämmerte dem Nobelpreisträger. Je komplexer die Aufgabe, desto schneller addieren sich die Komplikationen auf.

Die begrenzte Rationalität scheitert allerdings bei allen Entscheidungen, die ins Ungewisse hinein gefällt werden müssen. Und das geschieht leider immer häufiger. Zur Auswahl stehen dann zwei Risiken. Soll man das ungeborene Kind abtreiben, weil es mit einer Wahrscheinlichkeit von 1 zu 80 geistig behindert sein wird? Soll man die Gefahr eines atomaren GAUs eingehen, um die katastrophalen Folgen einer möglichen Klimaerwärmung abzuwenden? Und selbst auf die schöne alte Frage «Willst du mich heiraten?» muss der oder die Verehrte in eine vollkommen ungewisse Zukunft hineinentscheiden.

Der Autopilot im Menschen

Es ist erstaunlich, dass wir uns in solchen Dilemmata mit einem mutigen Entschluss entscheiden können – zumal der Verstand uns dabei gar nicht weiterhelfen kann. Alltäglich erleben wir etwas höchst Bemerkenswertes: Wir tun etwas, ohne genau zu wissen warum. Schon der gesunde Menschenverstand legt nahe, dass es da mehr geben muss als die für uns wahrnehmbare kleine Spitze bewussten Raisonierens.

Selbst wenn ich in einer Schreibpause erschöpft in meinem Bürosessel sitze, prasseln in jeder Sekunde meines Müßiggangs rund zehn Millionen Sinneseindrücke auf mich ein. Das ergibt sich aus der Anzahl von sensorischen Nervenzellen, mit denen ich meine Umgebung wahrnehme. Dazu gehört der Druck des Sessels auf meinen Rücken und mein Gesäß, das Ticken der Uhr an der Wand genauso wie der Nachgeschmack des Salamibrötchens vom Frühstück. Viele dieser Reize erfordern rasche Entscheidungen von mir. Soll ich aufstehen und einen grünen Tee kochen – gegen die Müdigkeit und den schlechten Geschmack im Mund? Oder soll ich lieber sitzen bleiben und durchlesen, was ich zuvor geschrieben habe? Ich könnte das Fenster schließen oder aufstehen und meine Rückenmuskulatur sich langsam wieder straffen lassen.

Der bewusste Teil meines Denkkorgans bewältigt gerade mal vierzig dieser Eindrücke – und niemand sollte da selbstgerecht meinen: Der Typ tut mir aber leid, ich schaffe sicherlich mehr. Diese Zahl stammt aus vielen Versuchen, die mit dem Arbeitsspeicher im Gehirn am Menschen wie am Tier gemacht wurden.⁷ Schon aus arbeitsökonomischen Gründen müssen viele anstehende Entscheidungen an den Autopiloten abgetreten werden. Manche Forscher glauben sogar an eine evolutionäre Logik für diese Arbeitsteilung. «In dem Maße, wie Menschen lernen, Informationen automatisch zu verarbeiten, befreien sie ihre Aufmerksamkeit, sich anderer Aufgaben anzunehmen und effektiver zu sein», sagt der Entscheidungsforscher Robin Hogarth.⁸

Das Paradox der Wahl

Wie soll ich mich nun entscheiden? Mit dem Kopf oder mit dem Bauch? Am Abend muss ich noch auf einen Empfang im Kunstmuseum. Soll ich die dunkelbraunen Schuhe anziehen oder doch die schwarzen wie immer? Der Akku vom Handy ist dauernd leer, ein neues Gerät muss her. Eines mit UMTS, oder doch lieber das mit der hochauflösenden Kamera? Zugegebenermaßen, das sind Entscheidungen, die mein Leben nicht auf den Kopf stellen werden. Aber wie wäre es hiermit: Soll unsere Tochter schon mit vier in die Vorschule? Wollen wir noch ein Kind? Und Sie? Warum haben Sie eigentlich dieses Buch gekauft und nicht die vielen hundert anderen, die sich nebenan gestapelt haben?

«Wir sind die Summe unserer Entscheidungen», hat Albert Camus einmal behauptet. Entscheidungen schleifen an unserer Biographie, zusammen mit dem, was andere Menschen, der Arbeitgeber oder der Staat über einen bestimmen. Und natürlich der Zufall. Das moderne Leben, das in Freiheit und Demokratie, erfordert vom Menschen, seine Geschicke selber in die Hand zu nehmen. Die Entscheidung nimmt einem nicht mehr der Staat ab, die Partei oder der Pfarrer. Mit dem Ende der großen Ideologien, dem Bedeutungsverlust der Religion haben wir weniger vorgegebene Marschrouten, sondern mehr Wege, die wir selber suchen müssen.

In seinem Buch «The Paradox of Choice» behauptet der Sozialpsychologe Barry Schwartz, noch nie seien dem Menschen so viele Entscheidungen abverlangt worden wie heute. Er nennt das auch «die Tyrannei der Auswahl». Für den eigenen Lebensentwurf steigt die Zahl der Alternativen schneller als die Auswahl an Marmeladen im Supermarkt. Welche Religion darf es denn sein? Katholisch, evangelisch – das entschieden früher die Eltern. Heute darf man wählen zwischen Buddhismus oder Taoismus, Tantra oder Kabbala. Rund fünf Milliarden Euro sollen die Deutschen mittlerweile auf dem bunten Psychomarkt der Designerreligionen ausgeben. Wie

möchte man leben? Als Single? In Partnerschaft, aber auf Distanz? In eheähnlicher Gemeinschaft? Mit den Kindern aus der ersten Ehe der neuen Partnerin, aber ohne die eigenen Kinder? Der Name zum Trend heißt Patchwork-Familien. Und die Auswahl wächst mit dem wissenschaftlichen Fortschritt: Bald darf man sich auch entscheiden, ob man die Kinder vor der Karriere haben möchte oder aber im Vorruhestand. Die moderne Reproduktionsmedizin macht es möglich. Die Wahlmöglichkeiten machen vor dem eigenen Körper nicht halt. Rund 700 000 Mal haben sich Deutsche im Jahre 2005 dazu entschieden, ihr äußeres Wesen plastisch zu verändern.⁹ Ein Drittel mehr als noch 2000. Jedes neue Angebot zwingt zu einer Wahl. Selbst wenn man nein sagt. Das ist das Paradox der modernen Entscheidungsgesellschaft.

Schwartz sagt: «Der Wandel im Status der eigenen persönlichen Identität ist eine gute wie eine schlechte Nachricht für uns. Gut, weil sie uns befreit, und schlecht, weil sie uns die Verantwortung aufbürdet, auszuwählen.»¹⁰ Multioptionsgesellschaft nennt das der Soziologe Peter Gross: «Die Möglichkeit ist des modernen Menschen liebste Wirklichkeit.»¹¹ In Anlehnung an Theodor W. Adorno macht der Autor Georg Diez eine «neue Eigentlichkeit» aus.¹² Sie sei das seltsame Wesen der Nullerjahre, in denen die Sätze der Menschen gerne mit «Ich könnte» beginnen. Oder aber mit «Eigentlich», und zwischendrin heißt es «so etwa» und «vielleicht».

Unter Druck entscheiden

Aller Unschlüssigkeit zum Trotz: So viel Entscheidung war noch nie. Der technische Fortschritt, die komplexe, computerisierte Wirtschaftswelt fordern unerbittlich, an jedem Tag und in jeder Sekunde von neuem schnelle Entschlüsse von denen, die an den Schalthebeln dieser Maschinerie sitzen.

Mitunter grausame Entscheidungen. Am 1. Juli 2002 um 23 Uhr 33 und 42 Sekunden ertönte im Cockpit des Fluges 2937 der

Bashkirian Airlines das Anti-Kollisions-Warnsystem. Der Pilot sollte steigen, wies ihn der Computer an. Einen Augenblick später meldete sich ein Lotse von der Flugüberwachung in Zürich und wies ihn an: Sinken. Unvermittelt fand sich der Pilot in einer Entscheidungssituation wieder, die von vollkommener Unsicherheit bestimmt war. Er konnte nicht überprüfen, welche Lösung die richtige war. Dazu hatte er die Zeit nicht. «Was in der Waagschale lag, war eigentlich eine simple Entscheidung: Hoch oder herunter, 1 oder 0. Dem Fluglotsen glauben oder der Maschine», so schrieb George Johnson später in der «New York Times».¹³ Der Pilot vertraute dem Menschen. Bei der anschließenden Kollision mit einem DHL-Frachtflugzeug starben 71 Menschen, darunter viele Schulkinder.

Per Mausklick kann ein einziger Investmentbanker Milliardensummen durch die digitale Finanzwelt schicken. EBS, hinter diesen drei Buchstaben verbirgt sich eine elektronische Handelsplattform, die aus einem Zusammenschluss führender Geldinstitute entstanden ist. 2000 Broker aus 40 Nationen handeln jeden Tag mit Währungen und Edelmetallen im Wert von 125 Milliarden Dollar über diese Plattform. An einem guten Tag hat ein Händler fünf Milliarden Dollar bewegt, ehe er nach Hause geht. Mehr als die Hälfte der jeweils 50 000 täglichen Transaktionen gehen in weniger als einer Sekunde über die Bühne. Typischerweise dauert es nur 485 Millisekunden, bis sich einer der Trader zu einem Deal entschlossen hat.¹⁴ Der Verstand hat in diesem Wimpernschlag gar keine Gelegenheit, nennenswert aktiv zu werden. Mitunter aber bringt seine in Sekundenbruchteilen getroffene Entscheidung das ganze Wirtschaftssystem an den Rand des Zusammenbruchs.

Long Term Capital Management galt in den 1990er Jahren als einer der erfolgreichsten Hedgefonds überhaupt. Mit dem analytischen Verstand von zwei Nobelpreisträgern und raffinierten mathematischen Modellen ausgestattet, erwirtschaftete der Fonds für seine Anleger riesige Renditen. Im August des Jahres 1998 aber trat eine seltene Kombination zweier Ereignisse auf den Finanzmärkten

auf, die nicht in den Analysemodellen enthalten waren. Innerhalb kurzer Zeit kollabierte der Fonds, und die amerikanische Zentralbank wählte das gesamte US-Finanzsystem vor dem Zusammenbruch. Um den GAU des Kapitalmarkts noch abzuwenden, zwang sie amerikanische und europäische Banken, einen Rettungsplan in Höhe von 3,5 Milliarden US-Dollar aufzustellen.¹⁵

Der niederländische Nobelpreisträger Paul Crutzen, Erforscher des Ozonlochs, rief vor einigen Jahren das sogenannte «Anthropozän» aus, ein eigenes erdgeschichtliches Zeitalter, in dem der Mensch zu einem großen Teil die Lebensprozesse auf dem Planeten beeinflusst, wenn nicht gar steuert. Das zerstörte Ozonloch ist so ein Beispiel, das Sterben der Korallenriffe und der Regenwälder ein anderes. Wir leben mitten in diesem Anthropozän, so Crutzen.¹⁶ Die Besonderheit dieser Epoche: Die Entscheidungen eines jeden Einzelnen haben Folgen für den ganzen Planeten. Soll ich kurz mit dem Auto zum Weinhändler fahren oder das Fahrrad nehmen? Und im Sommer: besser mit dem Flugzeug nach Florida oder mit der Bahn ins Allgäu? Milliarden individueller Entscheidungen dieser Art addieren sich zu einem Problem globalen Maßstabs. Die Folge dieser Entschlüsse: Sie heizen das Klima des Planeten auf und bedrohen die Lebensgrundlage von Menschen und Tieren.

Wie gehen wir mit unserer Verantwortung um? Wie Entscheidungsprozesse gesteuert werden, damit beschäftigen sich Politologen und Juristen. Staats- und Verwaltungsformen sind nichts anderes als der Versuch, Entscheidungen zu institutionalisieren, zu optimieren, zu legitimieren. Wirtschaftsexperten können ein System ersinnen, in dem Gelder und Waren gefahrlos um den Erdball fließen. Einen Rahmen setzen, in dem gerecht gehandelt wird und mehr Menschen Wohlstand und Sicherheit erlangen. Die Neurowissenschaften haben dazu einen faszinierenden Beitrag zu leisten: Sie erforschen die psychologischen, molekularbiologischen, neurologischen Grundlagen des Entscheidens. Wann ist der Verstand am Zuge, welchen Anteil hat das Unbewusste? Wie gut funktioniert die Intuition? Wann kann man ihr trauen, wann scheitert sie?

Meister der Intuition

Der amerikanische Präsident John F. Kennedy sagte in den 1960er Jahren über die Wege des Gehirns noch: «Die Entscheidungen werden stets dunkle und verworrene Wege gehen und selbst für jene ein Geheimnis bleiben, die direkt daran beteiligt sind.» Kennedy war in der Kuba-Krise 1962 wohl näher an der Entscheidung über einen Atomkrieg als jeder Staatschef vor und nach ihm. Vielleicht ist das der Grund für seinen düsteren Aphorismus. Im Licht der aktuellen Erkenntnisse über den menschlichen Geist ist seine Einschätzung nicht mehr ganz zutreffend. Der Mut der Forscher, in diese dunklen Gänge des Gehirns zu steigen, ist enorm. «Dramatischen Auftrieb» erlebe derzeit die Erforschung der neuronalen Vorgänge, die sich bei intuitiven Entscheidungen vollziehen, konstatiert Jonathan Cohen von der Princeton University, von dem später noch die Rede sein wird. Die Forschungsfragen könnten nicht spannender sein.

Welche geisterhafte Hand ist da im Spiel, wenn George Soros sich zu einer seiner gefürchteten Finanzspekulationen hinreißen lässt? Von seinen Entschlüssen hängt es immerhin ab, ob Unternehmen, ja sogar ganze Währungen und Volkswirtschaften abstürzen. Sein Ruf ist berüchtigt, sein Urteil gefürchtet. Was aber treibt diesen Mann? Seinem Sohn hielt Soros schon von jungen Jahren an hochtrabende Monologe, warum er sich zu dieser oder jener Transaktion auf dem internationalen Kapitalmarkt entschloss. Doch der durchschaute die wahren Beweggründe seines mächtigen Vaters: «Der verändert seine Position im Markt stets, wenn er starke Schmerzen im Rücken bekommt.»

Ein Stechen als innere Stimme, mal aus dem Magen, mal aus dem Rücken? Die Intuition verschafft sich auf bizarre Weise Gehör und treibt die Menschen zu merkwürdigen Handlungen: Arthur Guinness gründete im Jahre 1759 in einer verlassenen Brauerei in Dublin sein Unternehmen. Den Pachtvertrag über 45 Pfund im Monat schloss er fast für alle Ewigkeit ab – für 9000 Jahre.¹⁷ Warum war sein Gespür so sicher?

Ähnlich muss es auch im Innern von Steve Jobs ausgesehen haben, als sich der legendäre Gründer des Computerunternehmens Apple entschloss, den iPod, jenen «Walkman für das 21. Jahrhundert», auf den Markt zu bringen. Das war im Jahr 2001. Die New Economy war zusammengebrochen, die Türme des World Trade Centers eingestürzt, da stellte Jobs im Oktober dieses Schicksalsjahres sein kleines weißes Gerät vor. Keine guten Voraussetzungen für eine Umwälzung des digitalen Musikmarktes. Doch genau diese Revolution ist passiert, und warum, das lässt sich aus einer Rede des Apple-Chefs vor den Absolventen der Stanford University schließen: «Habt den Mut, Eurer Intuition zu folgen. Bleibt hungrig, bleibt verrückt!»

Immer wieder dreht sich auch das Rad der Weltgeschichte schneller oder gar in eine andere Richtung, weil einer ihrer Lenker eine intuitive Eingebung hat. George Marshall, der legendäre General und spätere Außenminister der USA, hielt am 5. Juni 1947 auf den Stufen der Harvard University eine Rede, mit der er die US-Strategie für den Wiederaufbau des Nachkriegs-Europas radikal umdrehte. Er hatte erkannt, dass Deutschland wirtschaftlich wieder erstarken müsse, wolle man der Sowjetunion trotzen. Seine Gedanken waren auch für seine Mitarbeiter völlig überraschend. Schließlich galt bis zu diesem Zeitpunkt noch, möglichst viel an Wiedergutmachung aus dem Land des besiegten Feindes herauszuholen. Das deutsche Wirtschaftswunder, das vom Marshall-Plan angestoßen wurde – war es das Resultat der genialen Intuition des erfahrenen Strategen?

Präsident Michail Gorbatschow überraschte seinen Beraterstab und die kommunistische Elite seines Landes, als er in den Verhandlungen mit dem US-Präsidenten über Abrüstungsfragen plötzlich die harte, unnachgiebige Haltung der Sowjetunion verließ. Oder Helmut Kohl? Am 19. Dezember 1989 hatte er das Schlüsselerebnis auf dem Weg zur Deutschen Einheit: «Als ich mit meinen Begleitern auf der holprigen Betonpiste des Flughafens Dresden-Klotzsche landete, wurde mir schlagartig bewusst: Dieses Regime

ist am Ende. Die Einheit kommt!» Eigentlich wollte er ja mit dem Ministerpräsidenten Modrow über Lastenausgleich und Reisedevisenfonds verhandeln. Alles Details in einem schon bald völlig absurden Versuch, die Geschäfte eines ausblutenden Staates weiterzuführen. Am Flugfeld aber standen schon Hunderte Menschen. Die Straßen in die Stadt säumten Zehntausende. «Da drehte ich mich zu Kanzleramtsminister Rudolf Seiters um und sagte: «Die Sache ist gelaufen.»»¹⁸

Es gibt aber noch eine andere Rolle, die die Intuition im menschlichen Geist spielt. Sie ebnet ihm den Weg zu neuen Gedanken und Erfindungen, zu Musik und Kunst. «Mit Logik kann man Beweise führen, aber keine neuen Erkenntnisse gewinnen. Dazu gehört Intuition», sagte der französische Mathematiker Henri Poincaré, der einen seiner bedeutsamsten Einfälle hatte, als er zu einer geologischen Exkursion in den Bus stieg.

Thomas Edison, dem die Welt neben dem Kleinbildfilm, dem Phonographen und der Glühbirnenfassung auch große Zentralkraftwerke verdankt, glaubte an die Intuition – und das mit Erfolg. Während seiner Schaffensjahre meldete er alle zwei Wochen ein Patent an. Stets trug der starrsinnige Erfinder ein dickes Notizbuch mit sich. Wenn er sich mit Freunden unterhielt oder beim Dinner saß, zögerte er nicht, einen Einfall sofort hineinzukritzeln. Mit 84 Jahren starb Edison. 3400 Bücher hatte er bis dahin vollgeschrieben.¹⁹

Mit gutem Gewissen durften sich stets die Künstler auf die Intuition berufen. Pablo Picassos «Stierkopf» gilt als einer der bedeutendsten Werke der surrealistischen Stilrichtung des «Objet trouvé». «Eines Tages fand ich unter jeder Menge alten Krams einen Fahrradsattel und kurze Zeit später einen Lenker», erzählt der Maler von der bemerkenswerten Entstehung des Objektes. «Blitzschnell sind in meiner Vorstellung beide Gegenstände zusammengewachsen.» Für den italienischen Philosophen Benedetto Croce stand in den 1920er Jahren deshalb fest: «Kunst ist perfekt definiert, wenn man sie ganz einfach als Intuition bezeichnet.» Was aber ist das neuronale Korrelat der Kreativität?

Für die Kunst des Krieges gilt, allerspätestens seit Napoleon mit seinem Heer durch Europa gezogen ist, dass die Intuition mitmarschiert. Bonaparte, der Franzose, ersetzte die starren Gefechtslinien durch beweglich agierende Divisionen. Die Eingreiftruppen konnte er schnell dorthin verlegen, wo sie am dringendsten benötigt wurden. Im Gegensatz dazu war seine eigene Körperhaltung statisch. In sich versunken hing er auf seinem Pferd oder räkelte sich auf seinem Stuhl. In der Schlacht von Austerlitz beknieten ihn seine Generäle, Verstärkung bereitzustellen. Das sei nicht mehr nötig, urteilte Napoleon und sollte recht behalten. So gewann Bonaparte mit seinem strategischen Instinkt mehr Schlachten als jeder andere General der Weltgeschichte. Warum, das analysierte bereits der deutsche Militärhistoriker Carl Clausewitz. Schon Anfang des 19. Jahrhunderts hatte er Napoleons Feldzüge in seinem legendären Werk «Vom Kriege» beschrieben. Dort steht nicht nur der berühmte Satz: «Der Krieg ist die Fortsetzung des Friedens mit anderen Mitteln.» In der gleichen, berüchtigten Nüchternheit sagt Clausewitz auch: «Der Krieg ist das Gebiet des Zufalls.»

Was so banal wirkt, versuchen moderne Militärstrategen beharrlich auszublenken: dass Krieg ein kaum vorhersehbares Geschehen ist, in dem jede noch so wohlüberlegte Strategie durch das Verhalten des Gegners, der eigenen Leute oder aber durch das Wetter völlig über den Haufen geworfen werden kann. Die meisten westlichen Armeen verfügen über eine dezidierte Anleitung für das Verhalten im Konfliktfall. Die schwedische Anweisung etwa listet 22 Schritte auf, unterteilt in sechs Hauptteile. Intuition kommt darin an keiner Stelle vor. Die größte Militärmacht der Welt, die USA, versucht in ihrem neuesten Handbuch immerhin, die Unwägbarkeiten des Kriegsgeschehens nicht nur mit «analytischem» Verstand zu bändigen. «Field-Manual 5-0, Army Planning and Orders Production» heißt das Traktat, herausgekommen im Januar 2005. Erstmals enthält es auch den Begriff des «intuitiven Entscheidens». Indes: Die Autoren aus der Militärakademie von West Point im Bundesstaat New York trennen Intuition scharf von analytischen Entscheidungen.

Diese Differenzierung gilt weithin als überkommen. Der alte Clausewitz war im 19. Jahrhundert schon näher an dem, was die Forschung mittlerweile weiß: dass es nicht reicht, dem Kommandanten möglichst viele Informationen zu geben, damit er sich richtig entscheidet. Das Talent eines Strategen besteht darin, den «Coup d'œil» zu haben. Das heißt so viel wie «Übersicht auf einen Blick». Was Clausewitz damit allerdings im engeren Sinne meint, ist Intuition, in seinen Worten «nichts als das schnelle Treffen einer Wahrheit, die einem gewöhnlichen Blick des Geistes gar nicht sichtbar ist oder es erst nach langem Betrachten und Überlegen wird»²⁰. Das «geistige Auge», das den Überblick selbst im Chaos behält, könne aber nur durch Entschlossenheit dafür sorgen, die «Fesseln des Zweifels» zu durchschlagen, also zu handeln. Es gebe zweifelsohne Leute, die «den schönsten Blick des Geistes für die schwierigsten Aufgaben besitzen», die dann aber doch «in schwierigen Fällen nicht zum Entschluss kommen». Sie besäßen Einsicht und Mut, doch diese beiden Eigenschaften «bieten sich nicht die Hand und bringen darum nicht die Entschlossenheit als ein Drittes hervor». An anderer Stelle benennt Clausewitz konkreter, was er mit «dem schönen Blick des Geistes» meint. Strategische Intuition basiert für ihn nämlich auf Erfahrung. Sie ist der geistige Inhalt des «Coup d'œil», und er nennt dafür auch ein großes Vorbild: «Napoleon selber hat uns mitgeteilt, dass er seine Strategien von denen der großen Befehlshaber geborgt hat, die er studiert hatte.» Von Napoleon selber ist überliefert, dass er dazu eine illustre Runde von Alexander, Hannibal und Caesar bis zu Friedrich dem Großen zählte.²¹

Der Dreiklang des Entscheidens

Geistesgegenwart, Wissen und Entschlossenheit – die drei Ingredienzen der Intuition. Fast scheint es, als würde General Clausewitz vorwegnehmen, was fast 200 Jahre später die modernen Neurowissenschaften an Erkenntnissen über die intuitiven Kräfte des

Menschen zusammentragen werden. Jener Dreiklang, wie er sich vom Bewusstsein abgekoppelt im Geiste vollzieht, beginnt mit einer Wachheit, einer Art von Bereitschaftspotenzial, das im Gehirn herrschen muss. Dadurch springt der unbewusste Denkkapparat an, der sich reichlich im Gedächtnis bedient. Erfahrungen, insbesondere auch jene, die durch Fehler erlernt wurden, schießen in die Entscheidungszentrale.

Gary Klein, Intuitionsforscher aus den USA, vergleicht diesen Prozess mit dem Immunsystem: «Das Immunsystem entscheidet kontinuierlich, immer dann, wenn seine weißen Blutzellen mit einer neuen Entität in Kontakt kommen. Ist sie ungefährlich oder eine Gefahr? Soll sie passieren dürfen, oder soll eine Immunreaktion ausgelöst werden? Diese Mini-Entscheidungen basieren auf dem Vergleich von Mustern, nicht auf Analyse. Kleinkinder haben diesen Schatz an Krankheitserfahrungen noch nicht. Aber je mehr Erkältungen sie bekommen, desto besser wird die Reaktion ihres Immunsystems sein.»²²

Was Clausewitz mit Entschlossenheit beschrieben hat, würde heutzutage wohl etwas allgemeiner Emotion genannt. Der Ratsschlag «Behalte einen kühlen Kopf!» geht völlig in die Irre, denn keine einzige Entscheidung, die im Kopf vorbereitet wird, würde ohne eine Gefühlsregung zustande kommen.