



---

# Der innere Kompass: Wie wir heute richtig entscheiden

Alexandra Hildebrandt und Werner Neumüller

---

## 1 Die gefühlte Wahrheit in der Corona-Pandemie

Der Ungewissheit – der Soziologe Andreas Reckwitz nennt alle Ereignisse, die sich unserer Kontrolle entziehen, „unverfügbar“ (Gless 2020, S. 16) – können wir nicht entkommen, doch sollten wir die Krise dazu nutzen, „das Denken der Menschen in dieser Hinsicht klüger zu machen“ (Schnabel 2020, S. 41), sagt Gerd Gigerenzer, der bis zu seiner Emeritierung Direktor am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin war. Für ihn ist die Corona-Pandemie ein Lehrstück, „um das Leben mit der Ungewissheit zu üben“ (Schnabel 2020, S. 41). Häufig wird uns suggeriert, dass Algorithmen für uns alles entscheiden könnten, doch sie funktionieren am besten unter bekannten Risiken, nicht unter Ungewissheit. Gigerenzer ist davon überzeugt, dass der Umgang mit Risiko und Ungewissheit auch eine zentrale Aufgabe für das Bildungssystem ist. Das beginnt bereits in den Schulen: Schülern wird vor allem die Mathematik der Sicherheit (Algebra und Geometrie) beigebracht, doch die Mathematik der Ungewissheit (statistisches Denken) wird vernachlässigt. Es geht heute vor allem darum, „Risiken zu akzeptieren und informiert und entspannt mit ihnen umzugehen“ (Gigerenzer 2020). Als uns im März 2019 Covid-19 traf, wusste niemand etwas, aber es musste entscheiden werden. Mit heute vorhandenem Wissen waren viele Entscheidungen teilweise falsch. „Sie waren aber nicht OHNE Wissen falsch“, bemerkt der Mathematiker und Autor Gunter Dueck, der zu Recht kritisiert, dass

---

A. Hildebrandt (✉)

Publizistin und Nachhaltigkeitsexpertin, Burghthann, Deutschland

E-Mail: [drhildebrandt.alexandra590@gmail.com](mailto:drhildebrandt.alexandra590@gmail.com)

W. Neumüller

Geschäftsführer, Neumüller Ingenieurbüro GmbH, Nürnberg, Deutschland

E-Mail: [wn@neumueller.org](mailto:wn@neumueller.org)

viele Menschen mental an einem Wettspiel teilnehmen. Wie beim Roulette – einer setzt auf Schwarz, der andere auf Rot. Es gewinnt: rot. Der Sieger sagt: „Ich kann eben besser entscheiden als du.“ Aber er hat nur eine Entscheidung getroffen, die zu einem günstigen Ausgang führte und ist nicht klüger als der andere. „Der Gewinner hat dann von Anfang an Recht gehabt oder richtig gelegen. Der Verlierer muss sich wie ein Depp fühlen. Der Gewinner wird befördert, der Loser dreht Extrarunden. Diese Zuspitzung verhindert alles Lernen. Es wird gestritten und keine Einsicht gewonnen.“ Es geht heute häufig darum, Recht zu behalten. Und der, der Recht behält, hat die beste Entscheidung getroffen. „Wer im Verlauf seine Meinung ändert, weil das neue Einsichten nahelegen, ist ein Loser“ (Dueck 12.10.2020b). Da unser Wissen immer auf den Erfahrungen der Vergangenheit basiert, sind wir für unerwartete Wendungen oft blind. Angesichts des Neuen kann nur mit Schätzungen, Vergleichen und Szenarien gearbeitet werden.

Während der Corona-Krise fiel in Umfragen, in den Medien und Demonstrationen genauso häufig das Wort „Intuition“, die nichts anderes als unbewusstes Denken (Sippel 2020, S. 28) ist, von dem erst das Schlussergebnis wieder in unser Bewusstsein gelangt (Giger 2006). Der Psychologieprofessor David G. Myers vom Hope College in Michigan definiert Intuition als „unsere Fähigkeit für direktes Wissen, für unmittelbare Einsicht ohne Überlegung oder Verstand“ (Kutsch 2019). Dr. Andreas Zeuch, Gründer und Partner bei den Unternehmensdemokraten mit Sitz in Berlin, hat zum Thema professionelle Intuition promoviert (Zeuch 2003). Der Auslöser war die Erkenntnis, dass seine Arbeit als Musiktherapeut damals Ende der 1990er stark intuitiv gesteuert war. Daraus entstand die Frage, ob es überhaupt professionell ist, die Intuition für berufliche Entscheidungen regelmäßig zu Rate zu ziehen. Und diese Frage entwickelte er so weiter, dass daraus ein aufeinander aufbauendes Fragenset entstand: Ist Intuition eine professionelle Kompetenz? Wenn ja, kann dann Intuition professionalisiert und trainiert werden? Wenn ja, wie? Die Ergebnisse zur ersten Frage waren eindeutig. Er konnte auf eine Vielzahl an vorhandener Forschung aus verschiedenen beruflichen Domänen wie Medizin (Therapie und Pflege), Management, Beratung, Pädagogik etc. aufbauen. In allen Fällen war klar, dass wir ohne Intuition nicht handlungsfähig sind. Intuition entsteht aus verschiedenen Elementen, auf die wir Einfluss nehmen können. In vielen beruflichen Domänen herrscht beispielsweise immer noch die – wie er es nennt – paradoxe pseudorationale Sicht, dass Intuition und Gefühle bei beruflichen Entscheidungen nichts verloren hätten. „Wir reden hier über Annahmen oder Glaubenssätze zur Intuition. Und die sind veränderlich. Hier kann im einen oder anderen Fall schon die Klarstellung hilfreich sein, dass Intuition ein wichtiger und zentraler Prozess unserer Informationsverarbeitung ist, der in vielen Fällen sogar die einzige Möglichkeit bietet, unter verschiedenen Formen der Unsicherheit zu entscheiden“, so Zeuch (Hildebrandt 2021). Intuition ist für ihn ein wissenschaftlich in weiten Teilen gut erklärbarer Prozess.

Neben diesen persönlichen Glaubenssätzen zur Intuition spielt unsere Wahrnehmung eine wichtige Rolle. Zeuch unterscheidet dabei die Wahrnehmung der Innenwelt (Propriozeption), also die Eigenwahrnehmung unseres Körpers. Zur Innenwelt gehören aber auch innere Bilder, innere Dialoge und Gedanken etc. Und es gibt die Außenweltwahrnehmung. Das alles ist außerhalb unserer Körpergrenzen. „Je differenzierter und feiner wir all das wahrnehmen können, desto effektiver wird unsere Intuition. Und Wahrnehmung lässt sich

bis ins hohe Alter immer weiterentwickeln“ (Hildebrandt 2021). Für die verschiedenen Elemente, die für unsere Intuition wichtig sind, lassen sich verschiedene Trainings- und Entwicklungsmöglichkeiten nutzen. Im Falle der Glaubenssätze kann das nach Zeuch schon einfache Aufklärung und Wissensvermittlung sein, oder ein Coaching, um herauszufinden, woher die Glaubenssätze eigentlich stammen, was sie für uns sicherstellen sollen und wie wir sie für uns schlüssig mit was ersetzen können. Wahrnehmung kann wiederum auf verschiedene Weisen weiterentwickelt werden (z. B. Meditation). Professionelle Intuition kann auch durch ein Intuitionstagebuch trainiert werden. Später kann so auf die dokumentierte Intuition zurückgeblickt und aus der Zukunft heraus die Intuitionen bewertet werden. Gerade im professionellen Kontext ist es darüber hinaus sinnvoll, in der eigenen Organisation, im eigenen Team den Wert der Intuition überhaupt erst einmal zu thematisieren. „Gerade die betriebswirtschaftliche Ausbildung geht bis heute fälschlicherweise immer noch von einem rationalen Entscheidungsmodell aus, bei dem die Prämissen dafür in einigen Punkten wissenschaftlich längst nicht mehr haltbar sind. Außerdem wurde und wird niemandem beigebracht, was zu tun ist, wenn wir z. B. widersprüchliche Informationen haben, aber jetzt entscheiden müssen und nicht erst noch zwei Wochen lang versuchen können, diese Widersprüche aufzulösen“ (Hildebrandt 2021). Ein zeitgemäßer Aspekt, der für Zeuch in den vergangenen Jahren immer wichtiger wurde, ist Intuition im Zusammenhang zu agilen Arbeitsweisen (Zeuch 2010). „Agilität dient ja unter anderem dazu, die Organisation anpassungsfähiger zu machen, schneller auf Veränderungen des Umfelds reagieren zu können, responsiver zu werden. Oder eben: agiler. Und das heißt auch: schneller entscheiden. Nicht erst ewig lange Planungszyklen vorzuschalten, um dann ein perfektes Produkt zu entwickeln oder was auch immer. Gleichzeitig wird die Welt immer komplexer und dynamischer und trotzdem oder sogar deshalb sollen wir schneller entscheiden“ (Hildebrandt 2021). All dies wird in der Ausbildung von Agile Coaches, Scrum Mastern etc. viel zu wenig thematisiert. Die Antwort auf diese Herausforderung ist für Zeuch unsere menschliche Intuition, die beispielsweise nachweislich überaus potent für eine schnelle Mustererkennung ist, denn wir können unbewusst viel mehr Daten wahrnehmen und zu Information und gefühltem Wissen verarbeiten als auf bewusstem Weg. „Dahinter steckt das Paradigma der unbewussten Wahrnehmung und Informationsverarbeitung, das unter anderem unter dem Begriff der impliziten Kognition seit gut 50 Jahren empirisch stark erforscht ist. Eine Vielzahl an Experimenten, wie denen um die sogenannte künstliche Grammatik, konnten das immer wieder und wieder zeigen“ (Hildebrandt 2021).

Erfahrung ist für ihn nicht die zwingende Voraussetzung für erfolgreiche professionelle Intuitionen. Die können nämlich sehr wohl auch Berufsanfänger haben. Intuition lässt sich für ihn nicht nur durch Erfahrungswissen erklären, sondern auch durch die schon erwähnte unbewusste Wahrnehmung und Informationsverarbeitung. Dazu gibt es etliche Experimente. „Wir können unbewusst nachweislich ein Vielfaches an Informationen wahrnehmen und verarbeiten, da wir die Daten und Informationen nicht wie bei der bewussten Verarbeitung sequenziell, also hintereinander prozessieren, sondern parallel“ (Hildebrandt 2021). Darüber hinaus gibt es noch ein validiertes Erklärungsmodell, das nach Zeuch allerdings eine Spezialform des Erfahrungswissens darstellt: die Spiegelneuronen. Vereinfacht gesagt simulieren wir in unserem Hirn unsere Mitmenschen, wir spiegeln ihr Verhalten

neuronal und können uns auf diesem Weg in sie empathisch hineinversetzen. Interessanterweise gibt es ein gewisses Zeitfenster, in dem dieser neurologische Mechanismus ausgebildet werden muss. Danach, so sein letzter Wissensstand, ist diese Fähigkeit nicht mehr beliebig zu entwickeln. Auch deshalb sind gelungene Bindungen und Beziehungen in unseren frühesten Kinderjahren und beim Aufwachsen so elementar. Eine klare Unterscheidung trifft er zum Begriff „Instinkt“ – denn dieser funktioniert automatisch und setzt nicht das Erfahrungslernen voraus, das wir wiederum bei bestimmten Aspekten der Intuition finden. Ebenso spricht er bei erlernten und automatisierten Prozessen nicht von Intuition, so wie das Gerd Gigerenzer macht. „Wenn er beispielsweise seine Blickfangheuristik als Intuition bezeichnet, dann ist das meines Erachtens eine Verwässerung des Begriffs. Denn solche automatisierten Prozesse wie Bälle fangen oder Fahrradfahren sind keine Intuition, nur weil wir sie nicht rational erklären können. Denn wenn wir uns aufs Fahrrad setzen oder Handball spielen, können wir davon ausgehen, dass es zielsicher funktionieren wird. Bei der Intuition wissen wir das aber vorher keineswegs. Wir können keine Intuition gezielt abrufen und dann sicher sein, dass wir damit den Erfolg haben, den wir uns wünschen. Bei der Intuition ist ein wenig mehr Demut angebracht“, sagt Zeuch (Hildebrandt 2021).

Wer sich mit dem Thema Bauchgefühl beschäftigt, kommt nicht umhin, auch das Zweifeln in Bezug auf Wahrnehmung, Vernunft und Intuition in den Blick zu nehmen. Es ist gut, Dinge auch in Frage zu stellen, sie auf Herz und Nieren zu prüfen, um sie dann besser zu machen. Der Zweifel kann beim differenzierten Denken und Abwägen helfen. Viele Autor: innen dieses Buches haben sich „im Zweifel“ angewöhnt, lieber noch einmal eine Nacht über ein zu lösendes Problem zu schlafen – aber dann loszugehen, dabei die Augen offen zu halten nach Parametern, die signalisieren, ob der eingeschlagene Weg richtig ist und eventuell nochmals neu überdacht werden muss.

Doch leider gibt es auch viele Menschen, bei denen Zweifel einen Großteil ihres Daseins ausmachen. Sie zweifeln an sich selbst, an ihren Aufgaben und den eigenen Fähigkeiten, an ihrem Tun, an ihren Wünschen und Träumen. Der Verstand dominiert dann ständig das Bauchgefühl. Und so werden ständig Optionen, Umstände oder Bedingungen geprüft, die erfüllt werden müssen. Indem sie auf den perfekten Zeitpunkt warten, um etwas zu tun, vertagen sie ihr Leben. Denn dieser Zeitpunkt wird niemals kommen, und sie werden auch nie wirklich bereit sein zum Handeln.

Wo allerdings nur auf Intuition und Instinkt gesetzt wird, läuft vieles aus dem Ruder, wie sich auch in der Corona-Krise zeigte: „Das Hirn denkt, aber der Instinkt lenkt.“ Anders konnte sich der Mathematiker und Autor Gunter Dueck die extremen Haltungen während der Pandemie nicht erklären. Ob Maskentragen bei der Abwehr des Virus hilft, war für ihn eine Sachfrage, keine des Instinkts, der seiner Meinung nach eher nicht revidiert. „Er hat nach einer Sekunde entschieden: Gefahr JA-NEIN.“ Vom Instinkt getriebene Menschen, die ihre Sehnsucht nach Einfachheit bedient haben wollen, wundern sich deshalb, dass Wissenschaftler ihre Meinung manchmal fast ins Gegenteil ändern. Dabei gibt es keinen Masterplan. „Am ehesten nähert man sich der Wahrheit durch die ständige Korrektur von Fehlern“ (Probst und Schnabel 2020, S. 25). Auch Politiker kritisierte er, weil viele aus der Reaktion des Volksinstinkts nicht nach guten Entscheidungen, sondern nach Wählerstimmen suchen: „Und wir als Zuschauer schauen wie bei einem Endspiel zu, wie sich unsere Instinktvertreter

schlagen. Wer gewinnt? Unser Instinkt? Der Instinkt der anderen? Unser Instinkt will, dass seine Haltung gewinnt. Das Hirn soll beweisen, dass der Instinkt richtig lag und liegt. Um Wahrheit geht es dem Instinkt nicht“ (Dueck 2020a). Auch der Begriff Intuition wird heute häufig auch dann gebraucht, wenn empirisch gesicherte Erkenntnisse oder schulmedizinische Zusammenhänge infrage gestellt werden. „Gefühle sind unserer Gesellschaft so wichtig wie nie“ (Stremmel 2020, S. 53). Verwiesen sei in diesem Zusammenhang auch auf das ZEIT-Interview vom 6. August 2020 mit dem früheren „Bild“-Chef Kai Diekmann, der hier den Unterschied zwischen FAZ und Bild erklärt: „Die FAZ geht davon aus, dass der Mensch von der Vernunft regiert wird, so sortiert sie auch die Welt. Bild geht davon aus, dass der Mensch von Emotionen regiert wird, vom Bauchgefühl“ (Diekmann 2020, S. 24).

## 1.1 Fakten gegen Fakes

Es wird heute immer wichtiger, den eigenen Orientierungssinn zu nutzen, um Antworten zu finden, die dabei helfen, Komplexität, Unsicherheiten und Ängste auszuhalten – und zu lernen, die Wirklichkeit besser zu verstehen. Wir brauchen ein gemeinsames Verständnis von ihr, denn nur auf dessen Fundament können wir unsere Debatten austragen. Leider entfernen wir uns immer mehr von einem gemeinsamen Verständnis von Wirklichkeit. „Tatsachen, Meinungen, Fantasien und Ängste werden vermischt – das schadet nicht nur der Wissenschaft, sondern auch der Debattenkultur. Es dominiert oft nur noch schwarz oder weiß“ (Nguyen-Kim 2021, S. 13), schreibt die promovierte Chemikerin und Wissenschaftsjournalistin Dr. Mai Thi Nguyen-Kim in ihrem Buch „Die kleinste gemeinsame Wirklichkeit“, in dem sie auf Grundlage neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse zeigt, was wahr, was falsch und was plausibel ist. Ihre Devise: nicht weniger streiten, nur besser. Sie möchte herausfinden, worauf wir uns „tatsächlich“ einigen können, wo die Fakten aufhören, wo Zahlen und wissenschaftliche Erkenntnisse noch fehlen. Der Unterschied zwischen Fake News und echter Information sowie zwischen valider Kritik und persönlichem Angriff liegt ihrer Meinung nach in der Sachlichkeit. „Ohne ein Verständnis der Tatsachen können wir diese Unterscheidungen also nicht machen. Solange wir kein gemeinsames Verständnis darüber haben, was wirklich Wirklichkeit ist, können wir auch nicht richtig streiten“ (Nguyen-Kim 2021, S. 318). Beim wissenschaftlichen Streit gewinnt die Aussage „mit der stärksten methodischen Evidenz, die auch sämtlichen Falsifizierungsversuchen standhält“ (Nguyen-Kim 2021, S. 340). In ihrem Buch beschäftigt sie sich vor diesem Hintergrund mit folgenden Fragen: Hilft Schulmedizin immer besser als alternative Methoden? Warum denken und verdienen Männer und Frauen unterschiedlich? Wie politisch darf Wissenschaft sein? Sollten Drogen legalisiert werden? Sind Tierversuche vertretbar? Wie sicher sind Impfungen? Warum sind so viele klinische Studien über Arzneimittel industriefinanziert? Sind die Spielzeug- und Hobbypräferenzen nur gesellschaftliche Norm? Warum spielen Jungs häufiger Videospiele? Warum interessieren sich Mädchen und Frauen eher für Menschen als Jungen und Männer? Könnte das ein Grund dafür sein, warum Frauen häufiger soziale Berufe wählen, Männer dafür häufiger Berufe im MINT-Bereich? Wissenschaft ist für Mai Thi Nguyen-Kim nicht nur lösungsorientiert, sondern auch problem- und fehler-