

Handeldefizit

Wie konnte es eigentlich dazu kommen, dass so viele verlernt haben, Entscheidungen zu treffen? Wie können wir diese Kunst wiedererlangen? Worauf sollte man hören: Auf das

eigene Bauchgefühl oder auf den Verstand? Wir sprachen mit besonderen Experten auf diesem Gebiet: Mit einem Psychologen, einer Tennisspielerin, einem Manager – und einem Chirurgen

In wen sollen wir uns verlieben? Manche überlassen diese Entscheidung Computerprogrammen, andere stellen Pro-und-Kontra-Listen auf. Aber was sagt das Bauchgefühl?

Von Cathrin Gilbert

Illustrationen Pepa Prieto Puy

Doktor med. Thomas Krebs hat sich entschieden. Seit mehreren Stunden steht er mit seinem Team im OP des Ostschweizer Kinderspitals in St. Gallen. Vor ihm liegt ein zehnjähriger Junge mit einem ausgedehnten Unterbauchtumor. Der Chirurg muss ihn entfernen. Die Bauchhöhle wurde geöffnet, der Darm zur Seite verlagert, damit Gefäße, Nerven und Lymphanschlüsse nicht verletzt werden. Endlich dringt er zur Wucherung vor, die sich vor der Wirbelsäule im Unterbauch ausgebreitet hat. Thomas Krebs erkennt: Der Tumor ist mit den großen Beckengefäßen und den Harnleitern untrennbar verwachsen. Seit über 20 Jahren ist Krebs in unterschiedlichen Funktionen innerhalb des OP-Teams an derartigen Eingriffen beteiligt, aber diese Ausprägung sieht er zum ersten Mal.

Was soll Krebs machen? Ein falscher Schnitt, ein falscher Entschluss – und der Junge leidet lebenslang an den Folgen des Eingriffs. Wenn er sich gegen die Fortsetzung des Eingriffs entscheidet, wächst der Tumor ungebremst weiter, und das Leben des Jungen ist gefährdet. Wenn in Krebs die Erkenntnis reife, dass der Eingriff trotz der Tumorentfernung zu keiner Verbesserung der Lebensqualität des Jungen führe, »dann muss ich abbrechen«, sagt Krebs. Das würde bedeuten, dass der Junge nicht mehr geheilt werden könne. »Es geht nicht darum, ein primäres OP-Ziel zu erreichen, koste es, was es wolle, sondern: Erhalte ich einem Menschen die Chance auf ein eigenständiges, halbwegs lebenswertes Leben?«

Krebs zieht eine Expertin der Gefäßchirurgie hinzu. Das OP-Team wird einige Stunden später erkennen, dass die Beckengefäße nicht erhalten werden können. Jetzt werden im Operationssaal rohrförmige, altersgemäße Prothesen angefertigt, um die Blutgefäße zu ersetzen. Die Rekonstruktion der Gefäße gelingt, aber diese Prothesen wachsen nicht wie normale Gefäße mit. Sollte der Junge den Eingriff und das Tumorleiden überstehen, wird er wieder operiert werden müssen.

Nach 16 Stunden liegt der Junge auf der Intensivstation. Thomas Krebs sitzt in seinem Büro, der Adrenalinschub weicht der Müdigkeit. Das Telefon klingelt: Ein Bein des Jungen ist iskalt. Es wird nicht mehr durchblutet. Krebs stürmt zurück in den OP. Mittlerweile ist es zwei Uhr nachts. Um acht Uhr morgens hatte er angefangen. Wieder öffnet das Team die Bauchdecke, arbeitet sich bis zur operierten Stelle vor: Eine der Prothesen ist verstopft. Was jetzt? Wieder eine Entscheidung, die schwerwiegende Konsequenzen für den Jungen hat. Mehrere Versuche, das Gerinnsel aus dem Gefäß auszuräumen, scheitern. Es hilft nichts. Das Team fertigt neue Prothesen an und setzt sie ein. Als der Junge ein zweites Mal auf die Intensivstation geschoben wird, ist es draußen hell.

»Solche Situationen kann niemand üben«, sagt Krebs. Manche Kollegen des OP-Teams seien mindestens so erfahren wie er. Trotzdem sei jede Entscheidung als hauptverantwortlicher Operateur eine einsame. Was gibt ihm den Mut? »Vor allem andere Menschen, die an mich glauben.« Aber wer glaubt an einen Chef? Krebs lächelt. »Die eigene Familie, Mitarbeiter, Kollegen oder Vorgesetzte, schließlich auch die Eltern des operierten Kindes. Das Kind.« Und da ist noch der Glaube an sich selbst.

Absichern kann er sich nicht. »Unterm Strich muss jeder Operateur in der Lage sein, in kurzer Zeit aus einem Setting von Parametern mit hoher Wahrscheinlichkeit die richtige Entscheidung zu treffen. Und er muss sie fokussiert umsetzen, ohne ständig nachzudenken: War das jetzt richtig? Hätte ich das auch später machen können? Hätte ich eine andere Technik anwenden, ein anderes Team einsetzen müssen? Das lähmt sonst den erfolgreichen Fortgang.« Er weiß: Von der Schuld, die nach einer Fehlentscheidung auf ihm lasten würde, könnte ihn kein Anwalt dieser Welt befreien.

Krebs hat sich entschieden, mit dem *ZEITmagazin* zu reden, weil er in seinem Umfeld eine gesellschaftliche Entwicklung beobachtet: »Es scheint in den nachfolgenden Generationen immer weniger Menschen zu geben, die Freude daran haben, Führungsaufgaben mit Entscheidungsverantwortung zu übernehmen: Viele der jüngeren Ärzte wollen keine eigene Praxis aufmachen, leitende Positionen mit Endverantwortung in Kliniken sind heute erheblich seltener ein Karriereziel.«

Wir schauen etwa
hundertmal
am Tag aufs Handy.
Daraus entstehen
Entscheidungen.
Aber sie
bedeuten nichts

Jede Entscheidung ziehe eine Konsequenz nach sich, für die wir geradestehen müssen, sagt Professor Gerd Gigerenzer. »Wir leben in einer Zeit, in der die Gesellschaft immer weniger Verantwortung übernehmen möchte«, und wir trafen daher weniger Entscheidungen von Bedeutung. Der Psychologe leitet die Abteilung für Adaptives Verhalten und Kognition und das Zentrum für Risikokompetenz am Max-Planck-Institut in Berlin. Er trainiert Manager, amerikanische Bundesrichter und deutsche Ärzte in der Kunst des Entscheidens und im Umgang mit Risiken und Unsicherheiten. Außerdem hat er das Institut für Entscheidung gegründet. Hier nutzt er das Wissen aus Psychologie, Verhaltensökonomie und Data-Science, um Rahmenbedingungen für gute Entscheidungen zu schaffen und Organisationen messbar erfolgreicher zu machen.

Die Forschungsarbeit ist interdisziplinär angelegt und setzt sich aus den Fachrichtungen Ökonomie, Informatik, Psychologie, Mathematik, Anthropologie und Biologie zusammen. Die klassische Kognitionswissenschaft stützt sich bei der Frage, wie Menschen Entscheidungen treffen, auf Logik und Wahrscheinlichkeitsrechnung. Professor Gigerenzers Forschungsansatz geht hingegen von der Ausformung einer »Strategie ökologischer Rationalität« aus, die auch emotionale und soziale Komponenten beinhaltet: Entscheidungen müssen an konkreten Umweltsituationen und spezifischen Problemlagen

Martin Schulz hörte als Kanzlerkandidat während des Wahlkampfes zu wenig auf seine Intuition

gemessen werden und können nicht einfach auf andere Situationen übertragen werden. Gigerenzer und sein Forschungsteam arbeiten in diesem Zusammenhang sowohl an Grundlagenfragen als auch an angewandten Problemen. So hat sich beispielsweise im Bereich Arzt-Patienten-Kommunikation gezeigt, dass die übliche Darstellung von Behandlungsrisiken in Form von Wahrscheinlichkeiten oft zu schwerwiegenden Missverständnissen führte. Gigerenzers Forschung will dazu beitragen, solche Fehleinschätzungen zu vermeiden.

Jemand wie Krebs ist mittlerweile eine Ausnahme. Denn ein weiteres Problem ist defensives Entscheiden. Neunzig Prozent der amerikanischen Ärzte verweigerten sich »aktiven Entscheidungen«, sagt Gigerenzer, sie reagieren, anstatt zu agieren. Sie empfahlen den Patienten nicht das Beste, sondern das, was sie selbst vor Klagen am besten schützte.

Es sei nicht so, dass die Menschen überhaupt keine Entscheidungen mehr trafen, sagt Gigerenzer. Der israelisch-amerikanische Psychologe Daniel Kahneman, der für seine Forschungen über die Kunst der Entscheidung 2002 den Nobelpreis bekam, will herausgefunden haben, dass wir uns 40 Millionen Mal am Tag entscheiden. Gigerenzer möchte sich auf keine Zahl festlegen. Jedes Wort, jeder Blick könnte zur Entscheidung hochgejazzt werden. Wir schauen etwa hundert Mal am Tag aufs Handy. Daraus entstehen Entscheidungen. Aber sie bedeuten nichts. Wir legen uns nicht mehr fest, sondern lassen uns festlegen. Wir reagieren auf Entscheidungsentwürfe, anstatt Eigeninitiative zu entwickeln. Die Folge ist Gleichgültigkeit.

In der Wirtschaft sieht man die Symptome der Entscheidungsschwäche an ausufernden Rechtsabteilungen. Vorstände und Aufsichtsräte beschäftigen sich in Sitzungen mehr und mehr mit Strategien zur Absicherung der Unternehmen und der eigenen

Person. Welche Entscheidungen der Konzern treffen sollte, um die Leistung oder das interne Klima zu verbessern, scheint zweit-rangig geworden zu sein. Thomas Sattelberger war im Vorstand des Automobilzulieferers Continental, bildete Führungskräfte bei der Daimler-Benz Aerospace AG und der Lufthansa aus und initiierte als Vorstandsmitglied der Telekom die 30-Prozent-Frauenquote. »Die Wirtschaftswelt ist heute zu komplex geworden«, sagt Sattelberger. Vielen Führungskräften sei die Lust an der Entscheidung vergangen. Konsensorientierte und damit risikoarme Abstimmungsrituale ersetzen individuelle Entscheidungscourage. Die vielen Regulierungen, die von der Politik in die Wirtschaft getragen wurden, hätten zudem eine regelrechte Vorsichtskultur begründet. »Die abnehmende Entscheidungskraft führte zu den Krisen in der Automobil- und der Energiebranche«, sagt Sattelberger. Während amerikanische Unternehmen nicht nur in Absicherung des Status quo, sondern auch in radikale Weiterentwicklung investierten, »halten wir an unserer romantischen Vorstellung vom guten alten Maschinenbau fest. Was wir Deutschen nicht mit den eigenen Händen fühlen und den eigenen Augen sehen können, macht uns Angst.« In einer Atmosphäre der Innovationsvermeidung aber werden Arbeitsverhältnisse nur begrenzt geschlossen, und die Vergütungssysteme sind auf Kurzfristigkeit angelegt. Aus Konzernen werden Abstimmungsapparate. Wenn ein Konzept den Weg nach oben geschafft hat, ist dort von Innovation nichts mehr zu erkennen, »weil es von all den ängstlichen Zwischenentscheidern abgeschmirgelt und ausgedünnt wurde«, sagt Sattelberger.

Der Psychologe Gigerenzer hat ähnliche Erfahrungen wie Thomas Sattelberger gemacht – er fasst seine Beobachtungen so zusammen: »In vielen Konzernen bauen die Personen an der Spitze eine negative Fehlerkultur auf. Niemand darf einen



Thomas Krebs,

50, ist Chefarzt für Kinder- und Jugendchirurgie am Ostschweizer Kinderspital St. Gallen. Er klettert leidenschaftlich gern, fährt Mountainbike, Motorrad und Ski



Gerd Gigerenzer,

70, studierte Psychologie in München. Er leitet mehrere Abteilungen am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin. Sein Buch »Bauchentscheidungen« war ein internationaler Bestseller



Laura Siegemund,

29, steht momentan in der Tennis-Weltrangliste auf Platz 68. Seit ihrem 15. Lebensjahr spielt sie professionell Tennis. Im April gewann sie das WTA-Turnier in Stuttgart



Thomas Sattelberger,

68, war von 2007 bis 2012 im Vorstand der Deutschen Telekom. Er wurde soeben als FDP-Abgeordneter in den Deutschen Bundestag gewählt. Sattelberger lebt in München

Fehler machen. Passiert es doch, trifft die Strafe den einzelnen Mitarbeiter.« In so einer Angstkultur treffe niemand mehr eine mutige Entscheidung. Die Krise bei VW sei dafür ein gutes Beispiel. Niemals hätte sich ein solches Netzwerk der Täuschung entwickeln können, »wenn in diesem Unternehmen eine aktive, positive Entscheidungskultur gelebt worden wäre«. Die Affäre sei keine Konsequenz aus einem Übermaß an Fehlentscheidungen gewesen, sondern die Folge fehlender verantwortungsvoller Entscheidungen. Die Unternehmen mit der »gesündesten Psyche« seien daher Familienunternehmen. Dort werde aufgrund eines Grundvertrauens ins Umfeld nicht nach dem Schuldigen gesucht, sondern nach der Ursache einer Fehlentscheidung, damit es nicht wieder passiert.

Auch in der Politik herrscht eine defensive Stimmung. Die Auswirkungen von Entscheidungen sind durch die Globalisierung komplexer geworden. Sattelberger, Mitglied der FDP in Bayern, erwähnt das vielleicht berühmteste Beispiel einer aktuellen langfristigen Entscheidung: »Schauen Sie sich Angela Merkels Festlegung in der Flüchtlingsfrage an. Die Kettenreaktion, die daraus resultierte, war nicht linear und deshalb kaum vorhersehbar.« Winzige Veränderungen in den Ausgangsbedingungen können sich heute langfristig auf das ganze System auswirken.

Trotz sinkender Arbeitslosenzahlen und anhaltenden Wirtschaftswachstums fühlt sich der Deutsche im Alltag unsicher. Sein Leben wird nicht mehr von Tatsachen und Einsichten bestimmt, sondern von Prognosen. Auswirkungen der Flüchtlingskrise? Ungewiss. Klimawandel? Ungewiss. Die Entwicklung der deutschen Automobilbranche? Ungewiss. Ganz zu schweigen von der Digitalisierung. Die Angst vor der Zukunft scheint Freude und Neugier zu verdrängen. Gleichzeitig wächst das Misstrauen gegenüber jenen, die führen und Antworten auf all die Fragen geben sollen: den Eliten. Laut einer aktuellen Umfrage der Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung, GfK, vertrauen nur 14 Prozent der Deutschen in die Fähigkeiten von Politikern. Feuerwehrleute genießen das Vertrauen von 96 Prozent, Ärzte von 89 Prozent. Wenn »die da oben« sich nicht trauen, Entscheidungen zu treffen – wie sollte der einzelne Bürger sich dann ein Herz nehmen für große Verantwortung? Aber anstatt sich aktiv mit Problemen zu befassen, machen die Menschen es sich mit freundlicher Unterstützung der sozialen Netzwerke in kleinen Parallelwelten gemütlich. »Es ist fast, als lebten wir wieder in einer Dorfgemeinschaft«, sagt Gigerenzer. Das Interesse an dem, was außerhalb unserer kleinen Welt geschieht, sinkt.

In den WhatsApp-Gruppen können wir die Konsequenzen unserer Entscheidungen überschauen. Wir begeben uns freiwillig in die Abhängigkeit von Algorithmen. Wir lassen uns sogar die Entscheidung, in wen wir uns verlieben, von Computerprogrammen ausrechnen. Auch das ist ein Indiz für eine defensive Entscheidungskultur. Oder für die Unlust, eine Entscheidung zu treffen. Die Technologie ermöglicht uns Zugang zu einer unendlichen Auswahl an mehr oder weniger passenden Partnern. Das Bessere ersetzt das Gute. Na und? In den vergangenen 20 Jahren ist die Scheidungsrate um zehn Prozent gestiegen. Der Anteil der Trennungen liegt noch darüber.

Wir lassen uns im Zuge der Digitalisierung mehr und mehr von außen steuern und entwickeln angesichts ungefilterter Meldungen

im Internet überproportionale Ängste. Wir verlieren den Mut, den schon Immanuel Kant einforderte: »Sapere aude – Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen.« Die moderne Technik scheint eine Rückkehr in die selbstverschuldete Unmündigkeit auszulösen. Nur dass jetzt kein Gott mehr entscheidet, sondern Computersysteme.

Gigerenzer sieht im wachsenden Kleinmut und schwindenden Selbstvertrauen eine große Bedrohung unserer Gesellschaft. Aber er ist davon überzeugt, dass die Menschen das aktive Entscheiden wieder lernen können, wenn sie ihr Bewusstsein dafür stärken. Deshalb beschäftigt er sich mit einem 30-köpfigen Forschungsteam mit der Frage: Wie gelingt es uns, verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen, wenn Zeit und Informationen begrenzt sind und die Zukunft ungewiss ist?

Um sich langfristig festlegen zu können, um die Regie über den Alltag zurückzugewinnen, muss man verstehen, wie das menschliche Gehirn funktioniert. Das lässt sich an folgendem Experiment beobachten: In Leipzig baten Neurologen ihre Versuchsteilnehmer, zu entscheiden, ob sie einen Drücker mit der linken oder mit der rechten Hand betätigen wollten. Bei ihrer Entscheidung beobachteten die Wissenschaftler die Hirnaktivitäten der Probanden mittels eines Kernspintomografen. Die Studienteilnehmer sagten aus, sie hätten sich entschieden, und drückten eine Sekunde später den Knopf. Durch Messungen der Aktivität im vorderen Hirnbereich konnten die Wissenschaftler aber sieben Sekunden vor der Entscheidung erkennen, welche Hand die Testperson einsetzen würde. Es geschieht also etwas in unserem Hirn, lange bevor wir eine Entscheidung bewusst treffen.

Je nach Denkvorgang steigt oder fällt der Sauerstoffverbrauch. Der Kernspintomograf macht das sichtbar. Für rationale Einschätzungen von Problemen nutzt der Mensch den präfrontalen Kortex, die vordere Stirnrinde. Dieser Bereich ist aber mit dem limbischen System verbunden, jener Hirnregion, die für Gefühle zuständig ist. Wenn wir also glauben, rational zu handeln, spielen auch Gefühle eine Rolle. Bei Entscheidungsprozessen lässt sich der Verstand nicht von der Emotion abkoppeln. Das bedeutet: Ein Gefühl der Angst bei allgemeiner grassierender Orientierungslosigkeit wirkt sich wiederum nachweisbar auf die Fähigkeit des Menschen aus, sich festzulegen. Während seiner Ausbildungsjahre zeigte sich, dass der Chirurg Thomas Krebs nie *everybody's darling* werden würde. Er eckte mit seinen klaren Vorstellungen an, obwohl er sich mühte, »nach dem Vorbild meiner Eltern meinem Umfeld wohlwollend und positiv zu begegnen«. Nie habe er gelernt, sich politisch korrekt zu verhalten, entschied immer »nach Gefühl«, und bis heute kann er keine Jasager um sich herum leiden. »Es gab glücklicherweise immer Menschen, die mich bestärkt haben, die sagten: Bleib dir treu.« Aber es gab auch Menschen, die ihn kritisch sahen. Das ist bis heute so geblieben.

Krebs hatte gerade sein Medizinstudium beendet, da starb seine Schwester im Alter von 29 Jahren. Es war eine schwere Zeit, in der Krebs alles im Leben hinterfragte. Er entschied sich trotzdem, Arzt zu werden. Er zweifelte nicht an seiner

Berufung. Wenn es Rückschläge und Niederlagen in seinem Leben nicht gegeben hätte, sagt Krebs, hätte er wohl nie diese Entschiedenheit entwickelt, die ihm heute bei der Bewältigung seiner Aufgaben hilft. Aber sie macht sein Leben nicht einfacher: »Wenn man entscheidungsstark ist und innovativ, dann reagieren manche mit Ablehnung oder Abwehr. Vielleicht denken sie: Wieso kann der so rasch und entschlossen Position beziehen – ohne zermürbende Selbstzweifel? Der muss oberflächlich sein.«

Schon die griechischen Philosophen beschäftigten sich mit dem Dualismus von Verstand und Intuition. Vor der Aufklärung galt die Intuition zwar als die höchste Form der Erkenntnis – allerdings verfügte nicht der Mensch darüber, sondern Engel und andere übernatürliche Geschöpfe. Mit der Aufklärung wuchs die Skepsis: Das Unterbewusstsein galt nun als finsterner Ort, an dem Dämonen lauerten. Der französische Philosoph René Descartes prägte im 17. Jahrhundert mit dem Satz »Ich denke, also bin ich« das Bild des Menschen als kühle Entscheidungs-

Römische
Kaiser entschieden
nichts ohne
den Rat der Götter.
Heute richten
sich Politiker
nach Umfragen

maschine, immer darauf angelegt, den Nutzen zu maximieren. Eine Definition, die bis heute unsere Haltung zur Intuition beeinflusst. Sigmund Freud beschrieb die Intuition als den Ort sexueller Erinnerungen und Obsessionen. Erst der Ökonom Herbert Simon erkannte im Jahr 1956 unsere »begrenzte Ratio«. Er fand, der Mensch könne keine einzige Entscheidung ausschließlich rational treffen.

Noch heute wird Intuition als Irrationalität abgetan. Frauen verfügen über sie, Männer verfügen über Verstand, heißt es. Wer nach Bauchgefühl entscheidet, gilt als nicht ernst zu nehmen. Den Nobelpreis für Wirtschaft 2017 bekam der US-Forscher Richard H. Thaler aufgrund seiner Beiträge zum psychologischen Verständnis ökonomischer Zusammenhänge. Er habe das Verstehen unseres Verhaltens und unserer Entscheidungsfähigkeit in einer Zeit gesellschaftlicher Umbrüche vorangebracht. Thaler hält die Intuition für unbedeutend bei der Entscheidungsfindung. Spricht man Gigerenzer darauf an, dann spürt man gleich, dass zwischen dem Amerikaner und dem Deutschen ein Krieg um die Deutungshoheit herrscht. »In einer Zeit, in der unser Leben von Berechnungen bestimmt wird«, sagt Gigerenzer, sei es naheliegend, dass jene ausgezeichnet würden, deren Erkenntnisse die Überlegenheit der Ratio über die Intuition untermauerten. Intuition kann man nicht begründen. Der Mensch sollte aber über beide Fähigkeiten verfügen,

Sollte ein Kind wirklich selber aus zwanzig
Brötchensorten auswählen, welches es haben will?

Verstand und innere Stimme. »Die Kunst liegt darin, jeweils zu erkennen: Was hilft mir weiter?«

Wie hilfreich diese Erkenntnis ist, zeigt eine Anekdote über den weltberühmten Pianisten Glenn Gould: Zwei Tage vor einem Konzert übte er in seinem Hotelzimmer an einem schwierigen Stück. An einer Stelle verspielte er sich wieder und wieder. Er brach ab, versuchte es erneut, brach wieder ab. Dann schaltete er den Staubsauger an, den Fernseher und das Radio. Der Lärm war so ohrenbetäubend, dass er die Klänge des Klaviers nicht mehr vernahm. Aber diesmal tanzten die Finger intuitiv über die Tasten – er spielte fehlerfrei.

Neurologen erklären den Vorgang so: Wir haben sogenannte Spiegelneuronen, die uns das Gesehene oder Gehörte simulieren lassen. Sie befinden sich in unserem Gehirn und zeichnen sich dadurch aus, dass sie unter unterschiedlichen Umständen aktiv werden: wenn ein Mensch selbst in einer bestimmten Weise handelt, wenn der Betreffende beobachtet, wie ein anderer die gleiche Handlung vornimmt, und wenn sich der Betreffende die Ausführung dieser Handlung nur vorstellt. Daher können wir uns in andere intuitiv einfühlen. Es erklärt, warum wir zusammenzucken, wenn wir sehen, dass einem anderen etwas auf den Kopf fällt. Wir verhalten uns, als seien wir selbst betroffen. Was wir mithilfe unseres Nervensystems nachspielen, beruht ausschließlich auf unseren ganz persönlichen Erfahrungen.

Laura Siegemund setzt diese Resonanz bewusst ein. Sie ist eine der erfolgreichsten deutschen Tennisspielerinnen. Im April gewann sie das WTA-Turnier in Stuttgart. Nun sitzt sie in der Akademie der schönen Künste in Stuttgart, die blonden Locken fallen ihr ins Gesicht. Sie vergisst, das Teesieb aus der Kanne herauszunehmen, wenn sie von ihrer Leidenschaft erzählt, während eines Tennismatches die richtigen Entscheidungen zu treffen. »Ich berechne die Flugbahn des Balls nicht, ich fixiere ihn mit den Augen«, sagt Siegemund. »Ich beginne zu laufen und ändere die Laufgeschwindigkeit so, dass der Blickwinkel immer konstant bleibt. So bin ich genau im richtigen

Moment da, wo der Ball ankommt.« Sie denkt nicht nach: »Ich fühle das einfach.«

Unter Spitzensportlern setzen sich diejenigen durch, die simple Lösungen für komplexe Herausforderungen finden. Siegemund ignoriert Informationen wie Flugbahn, Winkel, Spin oder Wind. Sie vertraut auf ihr Gefühl. Sie trifft eine Entscheidung und hat gelernt, sich im Vertrauen auf ihre Intuition nicht stören zu lassen. Das berühmteste Beispiel aus dem Sport ist das Elfmeterschießen beim Viertelfinale der WM 2006 zwischen Deutschland und Argentinien. Der deutsche Torwart Jens Lehmann studierte vor dem letzten Schützen besonders offensichtlich seinen Spickzettel, den ihm der Betreuerstab vor dem Elfmeterschießen vor aller Augen gereicht hatte. Der argentinische Schütze beginnt zu grübeln: »Was mag da stehen? Etwa Dinge über mich? Wo ich hinschieße?« Und er verschießt. Er hat sich irritieren lassen.

Laura Siegemund wollte schon als Kind Tennisspielerin werden. Kinder, die sich früh im Sport behaupten, werden gern als Wunderkinder abgestempelt, weil ihre Zielstrebigkeit heraussticht. »Während die anderen sich über Freistunden freuten, dachte ich: Mist, hätte ich das vorher gewusst, dann hätte ich die Stunde zum Trainieren nutzen können.« Sie wurde nicht von ihren Eltern angetrieben, sie entschied selbst, die Schule in Metzingen zu verlassen und nach Mannheim zu pendeln. Dort besuchte sie eine Schule, die den Unterricht nach den Trainingsstunden ausrichtete. Siegemund erlebte Tiefschläge. Lange Zeit misslang ihr der Durchbruch: »Ich habe in den entscheidenden Momenten möglicherweise nicht die richtigen Entscheidungen getroffen.« Es war zum Verzweifeln. Sie beendete ihre Karriere und studierte Psychologie. »Ich musste meinen Kopf anders fordern.« Es gab keinen Plan, noch mal anzugreifen. 2015 bestritt sie noch ein paar Turniere, um wenigstens nicht ganz aus der Weltrangliste zu fallen – und qualifizierte sich mit einer neu gewonnenen Gelassenheit sogar für Wimbledon. »Und auf einmal funktionierte, was vier Jahre zuvor nicht gelingen wollte.«

Sportler oder Musiker lernen, sehr schnell Entscheidungen abzurufen. Sie eignen sich einen Erfahrungsschatz an, der ihnen im Erwachsenenalter das Selbstbewusstsein verleiht, ihrer Intuition zu trauen und sich dem »Flow« zu übergeben. An die absolute Spitze gelangen nur jene, die sich in diesem Grundvertrauen nicht irritieren lassen. Profisportler wie Roger Federer arbeiten die ganze Karriere hindurch mit Psychologen an dieser Fähigkeit. Man kann sich solche Robustheit aneignen – aber sie auch wieder verlernen. Der Chirurg Thomas Krebs verfügt ebenfalls über die Fähigkeit, zu erkennen, wann er eine Entscheidung treffen muss, die vom Gefühl dominiert wird, und in welcher Situation er rational handeln muss. Die römischen Kaiser entschieden nichts, ohne vorher die Götter zu befragen. Die Rolle der antiken Auguren und Orakel spielen heute die Meinungsforscher. Das Verhalten des politischen Spitzenpersonals richtet sich oft genug nach der letzten Umfrage. Aber wie sehr die Unfähigkeit, sich festzulegen, Politiker ins Straucheln bringt, konnte man zuletzt an den Qualen erkennen, die der SPD-Kanzlerkandidat Martin Schulz durchlitt. Er ließ sich von einem *Spiegel*-Reporter durch den Wahlkampf begleiten, der dann nach der Wahl das monatelange Ringen des Kandidaten um Entscheidungen niederschrieb und schilderte, wie Schulz sich von divergierenden Ratschlägen lähmen ließ und jeden Entschluss, wofür er inhaltlich stehen könnte, daran ausrichtete, was bei der Masse momentan ankommt. Zuletzt machte Schulz seinen Beratern den Vorwurf, völlig auf die wabernden Stimmungen im Volk fixiert gewesen zu sein, anstatt ihm zu helfen, eine klare Vision zu verkörpern. Irgendwas in Schulz schien zu schreien: Mach alles anders! Hör auf dein Gefühl! Und doch ließ er sich immer wieder aus seiner Intuition reißen.

Der NDR sendete gerade eine Debattenreihe mit dem Titel *Mama, Papa – planlos*. Inspiriert wurden die Journalisten vom Buch *Rotzlöffel-Republik. Vom täglichen Wahnsinn in unseren Kindergärten* der Autorinnen Tanja Leitsch und Susanne Schnieder. Aus Sicht von Eltern, Kindern, Großeltern, Psychologen und Erziehern wurde in einer Vielzahl von Sendungen die aktuelle Unsicherheit, Verwirrung und beängstigende Entscheidungsschwäche bei der Kindererziehung geschildert. Einer der NDR-Experten war der Kinderpsychiater Michael Winterhoff. Ihm gelingt es, komplexe Zusammenhänge verständlich auszudrücken. Seine Bücher über das gestörte Verhältnis von Eltern zu ihren Kindern verkaufen sich millionenfach. Seine Thesen sind teilweise umstritten, weil sie sich vor allem auf Fälle aus der eigenen therapeutischen Praxis stützen. Winterhoff beobachtet eine um sich greifende Entschlusslosigkeit, die auf das Verhältnis der Eltern zu ihren Kindern durchschlägt. Auch Winterhoff sieht eine Verschärfung des Problems durch die Digitalisierung: Bis Mitte der neunziger Jahre habe man Kinder wie Kinder behandelt. Im Alter von drei Jahren waren sie reif für den Kindergarten, mit sechs für die Schule und mit 16 Jahren ausbildungstauglich. Heute hingegen schlüpfen Eltern in die Kinderrolle und behandelten ihr Kind wie einen Freund auf Augenhöhe. »Sie überlassen das Entscheiden jetzt den Kindern, weil sie den Mut verloren haben. Damit nehmen sie den Kindern die Chance, sich durch Beobachtung und Adaption zu entwickeln.« Ein Fünfjähriger könne nicht entscheiden, wann er zu Bett gehen wolle. Genauso wenig könne ein Achtjähriger Erdbeereis in gesundem Maß verzehren. »Wenn ich eine Entscheidung treffe,

dann muss ich sie doch verantworten können.« Kinder könnten die Folgen ihrer Entscheidung aber nicht abschätzen, sie folgten dem Lustprinzip.

Was oft gut gemeint ist – etwa die Vierjährige beim Bäcker wählen zu lassen, auf welche der zwanzig verschiedenen Brötchensorten sie Lust hat –, führt beim Kind zu einer Verunsicherung. Es ist überfordert. Es braucht Vorbilder, Entscheidungs-Vorbilder, um sich als Erwachsener bewusst gegen oder für etwas auszusprechen. Und um sich festzulegen.

Folgt man Winterhoff, dann kommen viele Kinder heute nicht mehr über den Stand eines Kleinkindes hinaus. Schuld daran sei das Verhalten der Eltern. Diesen fehlten stabile Werte, Verlässlichkeit, positive Perspektiven und somit »psychische Kompetenzen wie glücklich sein oder sich auf etwas freuen können«. Das Glück des Kindes werde zum Ersatzglück der Eltern.

Wenn Eltern ihr Kind aber nicht als eigenes Individuum sehen, sondern als Teil ihrer selbst, entscheiden sie nicht mehr, ob das Betteln des Kindes um Aufmerksamkeit gerechtfertigt ist oder nicht. Sie überschütten es reflexhaft mit Beachtung. Aus Sicht des Kindes sind Eltern also immer verfügbar, immer steuerbar. »Solche Kinder versuchen im Kindergarten andere Kinder und in der Schule die Lehrer zu steuern«, sagt Winterhoff. Sie handeln auch als Jugendliche nicht ernsthaft und nach Wertmaßstäben, sondern willkürlich und nach dem Lustprinzip. So können sie zu keiner erwachsenen und entschiedenen Person heranreifen.

Zu dem Mangel an Vorbildern kommt die Beschleunigung des Lebens durch das Internet. »Wenn Sie ein zwölfjähriges Kind allein im Internet surfen lassen«, sagt Winterhoff, »ist das, als ließen Sie es allein durch eine Großstadt spazieren.« Die Kinder sind von den Auswahlmöglichkeiten und den pausenlosen Entscheidungsanreizen paralytisch. Die Folgen reichen laut der Blick-Medien-Studie von 2017, die vom Bundesgesundheitsministerium gefördert wird, von starkem Konzentrationsmangel bis zu Ess- und Schlafstörungen.

Aber wie bringt man Kindern bei, sich nicht ablenken zu lassen – auch nicht vom Klingeln des Handys –, wenn man selbst nicht in der Lage ist, sich aktiv gegen solche Manipulationen zu entscheiden? Gigerenzer fährt mit dem Zeigefinger über die Tischkante. Das sei gar nicht schwierig, meint er. »Der Mensch hat im Gegensatz zu allen anderen Tieren einen Intellekt, die Fähigkeit, nachzudenken, zu lesen und sich Konsequenzen vorzustellen.« Dann erzählt er, wie er sich und die Menschen in seiner Umgebung im Alltag trainiert, intuitive Entscheidungen zu treffen, deren Konsequenz man nicht absehen kann. Wenn er auf Reisen ein Lokal besucht, in dem er noch nie zuvor gegessen hat, schaut er nicht in die Karte, sondern fragt den Kellner: »Was würden Sie heute Abend hier essen?« Nicht etwa: Was empfehlen Sie mir? »Nein, denn sonst antwortet er nicht intuitiv, sondern fängt an nachzudenken.«

Schwieriger, sagt Gigerenzer, sei es in der Liebe: Ein guter Freund stand zwischen zwei Frauen. Er liebte beide. Er war verwirrt von seinen widersprüchlichen Emotionen, unfähig, eine Entscheidung zu treffen. Er machte eine Liste mit allen Pros und

Kontras. Da geschah etwas Unerwartetes – eine innere Stimme sagte ihm beim Schreiben: Hör auf! »Er merkte, dass sich sein Herz entschieden hatte, bevor er mit seinen Argumenten fertig war.« Die buchhalterische Vernunft half ihm zwar bei der Lösung, aber nicht durch Logik. Sie schickte ihm eine unbewusste Entscheidung, die sein Gehirn in aller Stille getroffen hatte, ins Bewusstsein. In den unbewussten Regionen der Intelligenz fallen Entscheidungen, ohne dass das bewusste Ich die Gründe kennt. Oder weiß, dass längst eine Entscheidung gefallen ist.

Wie wichtig Kenntnisse über den Ablauf von Entscheidungen sind, zeigt ein Programm, das die chinesische Regierung im Jahr 2020 einzuführen plant. In den kommenden drei Jahren sollen alle Daten zusammengeführt werden, die der Bürger freiwillig, etwa via Smartphone, von sich preisgibt. Aus den Kontodaten, der Ortserkennung, den Fotodaten, Einträgen bei sozialen Netzwerken und Fitnessprogrammen wird ein sogenannter Creditscore entwickelt. Der Bürger wird mit einer Zahl in ein Wertesystem eingestuft. Verhält er sich nicht angemessen, rutscht er nach unten. Verhält er sich »normgerecht«, steigt er auf. Es ist seit den Snowden-Enthüllungen kein Geheimnis mehr, dass Geheimdienste von Ländern wie den USA oder Großbritannien möglichst lückenlos die Kommunikation überwachen, seien es E-Mails, Telefonate oder Bankbewegungen. Der Unterschied ist: Das Scoring-System Chinas soll für jeden öffentlich einsehbar sein. Angeblich soll dieses System dazu da sein, den Bürger besser zu machen. Aber Gigerenzer sagt, dass die Menschen noch weniger Mut haben werden, sich festzulegen, »aus Angst, ihr Wert könnte sinken«. Sie verharren. Sie warten. Und die Entscheidungen über ihr Leben werden durch und durch vorgegeben sein. Denn auch das Ziel ist bereits vorgegeben: die Schaffung des braven Bürgers, der nichts mehr entscheidet. »Und dagegen«, sagt Gigerenzer, »müssen wir uns wehren!«

Ein Leben mit Entscheidungen ist ein schöneres und interessanteres. Es ist besser, Verantwortung zu übernehmen, anstatt sie auf Institutionen, auf den Staat zu schieben, für dessen Entwicklung am Ende niemand verantwortlich sein will. Und kluge Entscheidungen sind gefragt, wenn sich etwas verändern soll.

26.10.2017 N° 44 [ZEITMAGAZIN]

Hinter der Geschichte: Unsere Autorin, Redakteurin im Politikressort der ZEIT und verantwortlich für die Fußballseite, beschäftigt sich schon lange mit den Höhen und Tiefen von Sportlerkarrieren. Sie hat beobachtet, dass man die Qualität eines Fußballprofis auch daran messen kann, wie schnell er Entscheidungen trifft. Ihrer Meinung nach beherrscht niemand diese Kunst besser als der ehemalige Bayern-Kapitän Philipp Lahm