



Allan Guggenbühl

# Die vergessene Klugheit

Wie Normen uns am  
Denken hindern

# Die vergessene Klugheit

# Die vergessene Klugheit

Allan Guggenbühl

Programmbereich Psychologie

Allan Guggenbühl

# Die vergessene Klugheit

Wie Normen uns am Denken hindern



**Prof. Dr. Allan Guggenbühl**

Untere Zäune 1  
8001 Zürich  
Schweiz  
allan.guggenbuehl@ikm.ch

Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.dnb.de> abrufbar.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Kopien und Vervielfältigungen zu Lehr- und Unterrichtszwecken, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Anregungen und Zuschriften bitte an:

Hogrefe AG  
Lektorat Psychologie  
Länggass-Strasse 76  
3000 Bern 9  
Schweiz  
Tel: +41 31 300 45 00  
E-Mail: [verlag@hogrefe.ch](mailto:verlag@hogrefe.ch)  
Internet: <http://www.hogrefe.ch>

Lektorat: Dr. Susanne Lauri  
Bearbeitung: Sigrid Weber, Freiburg  
Herstellung: Daniel Berger  
Druckvorstufe: Claudia Wild, Konstanz  
Umschlagabbildung: © Thomas Vogel, iStock  
Umschlaggestaltung: Claude Borer, Basel  
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Hubert & Co, Göttingen  
Printed in Germany

1. Auflage 2016  
© 2016 Hogrefe Verlag, Bern  
(E-Book-ISBN\_PDF 978-3-456-95239-0)  
(E-Book-ISBN\_EPUB 978-3-456-75239-6)  
ISBN 978-3-456-85239-3

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	13
Kapitel I: Klugheit: Vom Mut, Dinge anders zu sehen, als man denkt .....	15
Zivilisierte Rebellen .....	20
Die Illusion der Selbststeuerung .....	23
Trügerische Gewissheiten .....	26
Verborgene Zusammenhänge .....	28
Abschied von Denkschablonen .....	31
Kapitel II: Wissen als Machtmittel oder fixierte Weisheit? .....	35
Von der Weisheit der Götter profitieren .....	35
Das Ende des Staunens: Der Siegeszug der Schrift ....	38
Die Entfesselung des Wissens durch den Buchdruck ..	41
Die unheimliche Macht der Wissensverwalter .....	43
Klug dank Klick: Wird das Wissen zur Ware? .....	44

Kapitel III: Inszenierte Aufregung, hysterischer Tanz oder kollektives Einlullen? Der Einfluss des öffentlichen Diskurses auf das Denken . . . .	47
Die Mechanismen des öffentlichen Diskurses . . . . .	49
Welche Themen schaffen es auf die Titelseite? . . . . .	54
Hysterien oder Aufklärung? . . . . .	57
Projektionsfläche für latente Ängste . . . . .	58
Empörungswellen als gesellschaftliche Notwendigkeit . . . . .	60
Unsere Freude an Skandalen . . . . .	61
Gesellschaftliches Palaver als kollektives Kraulen . . . . .	63
Entlastung von eigenem Fehlverhalten . . . . .	65
Die Inszenierung moralischer Debatten . . . . .	65
Bestätigung der eigenen Überlegenheit . . . . .	70
Denkverbote . . . . .	73
Ist selbstständiges Denken möglich oder wiederholen wir Gehörtes? . . . . .	75
Kapitel IV: Dank Normierung und Standardisierung zur perfekten Einheitsgesellschaft? . . .	83
Damit der Alltag runder läuft:	
Warum wir Normen und Standards brauchen . . . . .	86
Wie Normen und Standards entstehen . . . . .	90
Standards sind problematisch in der Arbeit mit Menschen . . . . .	95
Das Anpassungssyndrom . . . . .	97
Standardisierungswahn im Bildungssystem nach PISA – ein Fallbeispiel . . . . .	99
Fallstricke der PISA-Studie . . . . .	102
Der PISA-Schock und die Reaktionen . . . . .	105
Vom Sinn und Unsinn der erfolgten Maßnahmen . . . . .	110

<i>Auf Kosten der Individualität: Standardisierte</i>	
<i>Lehrpraxis</i> .....	110
<i>Aus Lehrkörpern werden Teams</i> .....	113
<i>Ein problematischer Machtzuwachs? Die Position</i>	
<i>des Schulleiters</i> .....	115
<i>Handbücher als Kontrollmittel?</i> .....	116
<i>Gesteuerte Angestellte versus eigenständige</i>	
<i>Persönlichkeiten</i> .....	117
<i>Standardisierungen werden der Komplexität der Schule</i>	
<i>nicht gerecht</i> .....	123
Die (geheimen) Versprechen .....	125
Plädoyer für einen kreativen Umgang mit Normen ...	127
Menschliche Interaktionen passen in kein Schema ...	136
Kapitel V: Vorgetäuschte Rationalität:	
Fallbeispiel Wirtschafts- und Finanzwelt .....	137
Mit Suggestion (Be-)Denken außer Kraft setzen .....	140
Seriose Inszenierungen .....	140
Vertrauen aufbauen .....	140
Die Kunst, Einfaches kompliziert darzustellen ...	144
Die Magie der Zahlen .....	146
Spiel und Spekulation hinter einem Schleier	
der Seriosität .....	148
Kapitel VI: Die Verführbarkeit der Experten	
und Intellektuellen durch den Mainstream ....	153
Versteckte Zwänge und Motive .....	154
Narzissmus .....	155
Gefangen im Denken des Berufsstands .....	156
Intellektuelle Überheblichkeit .....	157
Statussteigerung .....	159

Der Kommunikationsstil als	
Distinktionsmerkmal . . . . .	160
Anpassungsdruck . . . . .	161
Mechanismen, die das Denken einengen . . . . .	163
Informationskaskaden . . . . .	163
Orientierung an anderen . . . . .	165
Selbstüberschätzung . . . . .	166
Sozialer Beweis . . . . .	166
Abhängigkeit führt zu Konsens . . . . .	167
Denke ich oder ein Archetyp in mir? . . . . .	169
Von der Notwendigkeit eines rebellischen Geistes . . . . .	171
Kapitel VII: Fallstricke der evidenzbasierten Forschung . . . . .	173
Kriterien für Objektivität? Die Grundlagen der evidenzbasierten Forschung . . . . .	176
Überprüfbarkeit . . . . .	176
Wiederholbarkeit . . . . .	178
Statistische Signifikanz . . . . .	178
Aus Konstruktionen werden Tatsachen . . . . .	184
Worte mutieren zu Fakten . . . . .	189
Unser Selbstbild als Propaganda . . . . .	191
Meinungseinfalt: die Gefahr, sich der Stimme der Öffentlichkeit zu fügen . . . . .	192
Wiederkehr des Gleichen . . . . .	194
Der Wiedererkennungseffekt . . . . .	195
Vermitteln Daten ultimative Wahrheiten? . . . . .	196
Qualität im Wissenschaftsbetrieb . . . . .	197
Mangel an geistiger Kreativität? . . . . .	198
Die Angst, als «akademische Leiche» zu enden . . . . .	200
Manipulationen, Datenfälschungen und Plagiate . . . . .	202
Wer liest Fachzeitschriften außer den Autoren? . . . . .	203

Selbstbeweihräucherungen . . . . .	205
Die Dummheit unserer Ahnen als Bestätigung unserer Überlegenheit? . . . . .	206
Umnebelt der Neuro-Hype unser Denken? . . . . .	207
Inszenierte Sensationen . . . . .	208
Wissenschaftler als Übermenschen? . . . . .	209
Blinde Flecken? . . . . .	210
Irritationen als Auslöser von Geistesblitzen . . . . .	211
Verifizierte Theorien statt Einzelbeobachtungen . .	214
Die Fähigkeit zur Imagination unterscheidet uns von Eisbären! . . . . .	216
Die Notwendigkeit, außerhalb von Konventionen zu denken . . . . .	218
Schlussfolgerungen . . . . .	219
Einwände einzelner Personen ernst nehmen . . . . .	220
Harmonie verengt den Denkraum . . . . .	220
Entscheidet die lebenspraktische Intelligenz über Erfolg? . . . . .	221
Todesursache Wissenschaftlichkeit . . . . .	222
Die Entmündigung der Praktiker durch Standards . . . . .	224
Menschen leben von inneren Bildern . . . . .	224
Akademien als Originalitätsbremser . . . . .	225
Verflacht die Aus- und Weiterbildung? . . . . .	226
Kapitel VIII: Denkipulse zur Klugheit . . . . .	233
Wer komplizierte Erklärungen abgibt, möchte täuschen . . . . .	233
Je größer eine Organisation, desto kleiner ihr Denkhorizont . . . . .	234
Auch aus einzelnen Ereignissen lassen sich Erkenntnisse ableiten . . . . .	235

Geschichte birgt viel Wissen . . . . .	235
Der Kluge lässt Irritationen zu . . . . .	237
Klugheit bedeutet, sich jenseits herrschender Denkcodes zu bewegen . . . . .	237
In unseren Träumen erschließt sich uns die Welt . . . . .	238
Slogans fördern einseitiges Denken . . . . .	239
Bei organisierter Kreativität droht geistige Öde . . . . .	239
Mit Diplomen sichern die Alten ihre Macht . . . . .	240
Im Spiel erschließen sich Weisheiten . . . . .	241
Wer loslässt, kommt weiter . . . . .	241
Unlösbare Probleme fördern den politischen Erfolg . . . . .	242
Ein Begriff ist noch keine Erklärung! . . . . .	242
Wer ganz Ohr ist, dem gehört die Welt . . . . .	243
Sich nur anzupassen, führt zur geistiger Ödnis . . . . .	243
Größe kommt vor dem Fall . . . . .	244
Sich nicht durch Ideologien völlig vereinnahmen lassen . . . . .	245
Den anderen verstehen heißt auch, seine irrationalen Seiten zu sehen . . . . .	246
Dissonanz bringt uns weiter, Übereinstimmungen blockieren . . . . .	246
Unser Zivilisationsschrott zeigt uns, wer wir sind . . . . .	247
Kluge Gedanken fallen vom Himmel . . . . .	248
Klugheit bedeutet, dass einem das «man» egal ist . . . . .	248
Der Macht des öffentlichen Diskurses entgegentreten . . . . .	249
Wer sich als Angehöriger der Elite besondere Fähigkeiten zuschreibt, outet sich als Banause . . . . .	249
Klugheit bedeutet, symbolische Aussage zu erkennen . . . . .	250
Wer seine Zukunftsfantasien nicht hinterfragt, landet in der Vergangenheit . . . . .	251

Die Vergangenheit hilft uns, die Zukunft zu entschlüsseln . . . . .	252
Einen Menschen zu verstehen heißt, ihm immer wieder neu und offen zu begegnen . . . . .	253
Kommunizieren heißt, Täuschungsmanöver zu erkennen . . . . .	254
Angst verweist auf verdrängte Themen . . . . .	254
Wer gelegentlich blöd sein kann, beweist seine Klugheit . . . . .	255
Klugheit braucht Freiräume . . . . .	256
Vielfalt ist besser als Einfalt . . . . .	256
Wer seine Vergangenheit nicht einbezieht, dem droht geistiger Stillstand . . . . .	257
Dem Zweifel eine Stimme geben . . . . .	257
Mit Imagination die Wirklichkeit verstehen . . . . .	258
Klugheit drückt sich nicht nur in Worten, sondern auch in Handlungen aus . . . . .	258
Vertrauen ermöglicht kluges Denken . . . . .	259
Nicht Methoden entscheiden über Erfolg, sondern Menschen . . . . .	259
Aus unseren Worten sprechen Archetypen . . . . .	260
Mit Klischees lassen sich manchmal ungeahnte Prägungen entdecken . . . . .	261
Wenn alle gleicher Meinung sind, dann stimmt etwas nicht . . . . .	261
Statistiken täuschen Objektivität vor, kritisches Nachfragen wird vergessen . . . . .	262
Literatur . . . . .	263
Der Autor . . . . .	271



## Vorwort

«Hast du dir schon überlegt, wieso Eisbären in der Arktis nicht Ferien in der Karibik machen?», fragt mich ein Kollege während eines gemeinsamen Nachtessens. Ich gestehe, dass ich mich bisher nicht mit den Ferienplänen der Eisbären beschäftigt habe. Mein Kollege erklärt mir, wieso wir Menschen im Gegensatz zu Eisbären immer wieder zu neuen Ufern aufbrechen. Der Grund: Wir lassen uns von Traumvorstellungen verführen! Oft haben sie wenig oder nichts mit unserer Lebensrealität zu tun. Wir wagen Neues und gehen Risiken ein, weil innere Bilder uns dazu zwingen. Was uns antreibt, ist nicht die Realität, sondern unsere Fantasie! Ergo: Wir müssen uns vermehrt auf unsere Imaginationen konzentrieren. Wir sollten in der Arbeit und der Schule unsere verrückten, die Realität transzendierenden Fantasien äußern, wenn wir weiterkommen wollen. Nur so gibt es Innovationen. Fantasien sind der Schlüssel zum Verständnis des Menschen.

Mein Kollege fordert nun, dass Bildung und Arbeitswelt sich an Fantasien orientieren. Sein Gedanke ist originell. Wieso äußert er seine Schlussfolgerungen jedoch nur im vertrauten Gespräch nach einem Glas Wein? An gemeinsamen Sitzungen höre ich *nie* entsprechende Gedanken, und seine wissenschaftlichen Publikationen sind so trocken wie der Saharastaub. Er

passt sich – ohne es zu realisieren – dem Mainstream an. Im Betrieb bedient er sich des Jargons der Institution und respektiert die Tabus, die der öffentliche Diskurs auferlegt. Was er darüber hinaus denken könnte, dringt nicht in sein Bewusstsein. Schließlich ist er ein seriöser Wissenschaftler, der sich nach anerkannten Standards ausrichtet!

Solche Erfahrungen sind der Ausgangspunkt dieses Buches: die unheimliche Diskrepanz zwischen dem, was wir denken, schlussfolgern, sinnieren oder spekulieren *könnten*, und dem, was wir wirklich *äußern*. Wieso wagen wir es nicht, Ideen auszudrücken, die vielleicht nicht in den beruflichen Kontext oder die aktuelle soziale Situation passen? Ist es die politische Correctness? Systemgläubigkeit?

Das Buch geht von der These aus, dass Normen und soziale Codes unsere Denkleistungen hemmen. In der Arbeitswelt, jedoch auch in der Wissenschaft und Bildung bewegen wir uns in einer überreglementierten Welt. Als sozial angepasste Wesen, die wir meistens sind, fügen wir uns diesen expliziten oder versteckten Codes. Wir wollen ja dazugehören! Die Folgen: Wir erkennen Gefahren nicht, blockieren Innovationen und werden zu Funktionären. Wir gehorchen Normen, die irgendwelche Gremien definiert und beschlossen haben. Wir vertrauen unseren eigenen Denkkapazitäten und Praxiserfahrungen nicht. Wir wagen es selten, zu neuen Ufern aufzubrechen.

Dieses Buch will die Gründe aufzeigen, wieso es so weit gekommen ist. Es will jedoch auch Mut machen, der eigenen Klugheit zu trauen, sie zu nutzen und Neues zu wagen. Wir sind ja schließlich keine Eisbären!

Meiner Kollegin Julia Beltling möchte ich für ihre tatkräftige Unterstützung, Ideen, Aufmunterungen und klugen Gespräche über den Inhalt dieses Buches danken.

Allan Guggenbühl, Oktober 2015

## Kapitel I: Klugheit: Vom Mut, Dinge anders zu sehen, als man denkt

«Den Insassen der Wissensgesellschaft falle es deutlich schwerer als früher, Erfahrungen zu sammeln: Der Einzelne hat zwar jede Menge Erlebnisse, aber es gelingt ihm nicht mehr, diese Erlebnisse in Erfahrungen zu verwandeln ... ohne einen festen Erfahrungskern reagieren die Menschen nur noch reflexhaft und situativ – und eben nicht mehr klug aus Erfahrung.»

Thomas Assheuer – DIE ZEIT, 3.5.2012, Nr. 19

Der Anzug sitzt perfekt, der Auftritt ist makellos: Der etwa fünfzigjährige Mann strahlt Professionalität, Entschlusskraft, Intelligenz und Souveränität aus. Ein wichtiger Wirtschaftsführer und eine Stütze unserer Gesellschaft, vermutet man. Nach einem Flug aus New York wartet er ungeduldig am Ausgang von Terminal B des Flughafens Zürich Kloten. Er ist aufgebracht: «Where is my Limo?», schreit er enerviert in sein Handy. Wo steht die Limousine, die ihn ins Stadtzentrum bringen soll? Die wartenden Taxis neben ihm ignoriert er. Hinter ihm stehen zwei jüngere Männer. «Was für ein Baby!», flüstert der eine dem anderen zu.

Ein unbedeutender Vorfall. Doch verrät er viel über die Denkweise dieses Mannes, der im Wirtschaftsleben eine bedeutsame Position einnimmt und sicherlich von sich behaupten würde, neue Herausforderungen mit Leichtigkeit, Eleganz und Freude zu bewältigen. Bei diesem banalen Problem erkannte er jedoch die offensichtlichste Lösung nicht. Hätte er *wirklich* schnell ins Stadtzentrum gewollt, hätte er problemlos in die Bahn gleich gegenüber vom Taxistand oder einfach in ein gewöhnliches Taxi steigen können und die ganze Aufregung wäre ihm erspart geblieben. Wieso hat er das nicht gemerkt?

Die kleine Begebenheit verweist auf ein Phänomen, dem wir häufig begegnen: Auch wenn wir intelligent und kompetent sind, erkennen wir oftmals die offensichtliche Lösung eines Problems nicht, sondern handeln «dumm». Wir legen nicht unsere gewohnte Souveränität an den Tag. Dass der VIP nicht auf die neue Situation eingehen konnte, kann verschiedene Gründe haben. Einige werden ihm bewusst sein, andere nicht. An Intelligenz und Wissen fehlte es dem Mann am Flughafen sicherlich nicht. Nahm er sich keine Zeit, die Situation wahrzunehmen und zu überlegen, was sinnvoll ist? Dachte er einfach gewohnheitsmäßig, dass er am Flughafen von einer Limo abgeholt wird, und konnte nicht umstellen? Oder war die Limo für ihn vielleicht ein Statussymbol, und er war dann gekränkt, als er realisierte, dass keine Limo auf ihn wartete? Hatte er während des Fluges zu viel Alkohol getrunken? War er innerlich bereits von den Themen absorbiert, die bei seiner bevorstehenden Sitzung besprochen werden sollten? Auf alle Fälle war er nicht zur richtigen Antwort fähig, wie sicherlich jeder Leser bestätigen wird. Kurz: Die Antwort lag *außerhalb* seines Denkraums.

Bei der Frage «Bahn oder Limo» handelt es sich um eine Bagatelle. Die Folgen sind zu verkraften. Doch solche Ausfälle

passieren nicht nur bei Alltagsroutinen. Intelligente Menschen lassen sich auch bei lebenswichtigen Fragen zu unüberlegten Handlungen verleiten, denken nicht an das Offensichtliche oder machen Dinge, bei denen man nur den Kopf schütteln kann. Wie war es möglich, dass sich der französische Politiker Dominique Strauss-Kahn, damals Direktor des Internationalen Währungsfonds (IWF), sich offenbar nicht der Risiken bewusst war, als er sich auf einen sexuellen Kontakt mit einem Zimmermädchen einließ bzw. sie zu sexuellem Verkehr zwang?<sup>1</sup>

Das Phänomen der akuten Denkschwäche erfasst mitunter nicht nur Einzelpersonen, sondern ganze Teams, selbst wenn sie mit noch so hochkarätigen und gebildeten Personen besetzt sind. So wurde die Entscheidung für die Invasion in der Schweinebucht während der Kubakrise im April 1961 von John F. Kennedy nach intensiven Diskussionen und Abklärungen mit renommierten militärischen und politischen Experten getroffen. Ein kommunistisches Land vor der eigenen Haustüre war nicht tolerierbar, die Machtergreifung durch Fidel Castro sollte rückgängig gemacht werden. Da man nicht direkt militärisch eingreifen wollte, unterstützte man kubanische Exilanten in ihrem Plan, an der Küste des Sumpfgebietes Ciénaga de Zapata zu landen und eine Konterrevolution anzuzetteln in der Überzeugung, dass die lokale Bevölkerung die Invasion begrüßen würde. Die Operation wurde von der US-Regierung sorgfältig vorbereitet und in etlichen Sitzungen mit der Kennedy-Regierung genau durchgesprochen. Man war überzeugt, souverän und kompetent zu handeln. Die Invasion endete bekanntlich in einem militärischen und politischen

---

1 Während seines Aufenthalts im New Yorker Hotel Sofitel soll es zu sexuellem Verkehr zwischen ihm und dem Zimmermädchen gekommen sein. Obwohl die Klage wegen der Unglaubwürdigkeit des Zimmermädchens fallen gelassen wurde, waren Ruf und Karriere Dominique Strauss-Kahns ruiniert.

Desaster. Zwei amerikanische Schiffe, die die Exilkubaner unterstützen sollten, wurden von den Kubanern sofort versenkt, vier weitere traten den Rückzug an. Mittelstreckenbomber der Amerikaner wurden abgeschossen. Die 1500 schlecht ausgebildeten Invasoren scheiterten jämmerlich, denn 20 000 kubanische Revolutionäre erwarteten sie an der Küste und entwaffneten sie problemlos.<sup>2</sup> Im Nachhinein stellte man fest, dass bei der Vorbereitung wichtige Informationen systematisch ausgeblendet und keine kritischen Fragen gestellt worden waren. Es wäre ein Leichtes gewesen festzustellen, dass es sich beim Unternehmen um eine schlechte Idee handelte. Waren der Präsident und sein hochkompetentes Team einer Täuschung erlegen oder einer kollektiven Denkschwäche?

Manchmal tragen ganze Nationen die Folgen von Fehlbeurteilungen. Vollmundig wurde den Griechen eine großartige Wirtschaftsentwicklung vorausgesagt, als das Land der Eurozone beitrug. Es kam anders. Auch da gab es eindeutige Warnsignale. Nicht nur namhafte Ökonomen warnten vor übertriebenen Erwartungen,<sup>3</sup> selbst einfache Touristen konnten erkennen, dass da etwas nicht im Lot war. So stieß man auf von der EU finanzierte Autobahnen, die ins Nichts führen,<sup>4</sup> oder erfuhr von Dorfbewohnern, dass sie von der EU Gelder zur

---

2 Blight, J. G., Kornbluh, P. (Hrsg.) (1998). *Politics of Illusion. The Bay of Pigs Invasion Reexamined*. Boulder: Lynne Rienner.

3 Patrick Artus, Banque de Financement et d'Investissement, Erik Berglof, European Bank for Reconstruction and Development, Peter Bofinger, Universität Würzburg, Giancarlo Corsetti, University of Cambridge, Paul De Grauwe, London School of Economics, Lars Feld, University of Freiburg, Jean-Paul Fitoussi, Institut d'études politiques de Paris, Luis Garicano, London School of Economics, Daniel Gros, Centre for European Policy Studies, Kevin O'Rourke, University of Oxford, Lucrezia Reichlin, London Business School, Hélène Rey, London Business School, Andre Sapir, Bruegel, Dennis Snower, Institute for the World Economy, Hans-Joachim Voth, Universität Pompeu Fabra, Beatrice Weder di Mauro, Johannes Gutenberg University of Mainz.

4 So z. B. oberhalb der Stadt Kavala.

Einrichtung von Hühnerfarmen bekommen hatten, jedoch nicht im Traum daran dachten, sich Hühnern zu widmen. Wieso erkannten die Entscheidungsträger diese offensichtlichen Missstände nicht?

Bildung scheint kein Schutzwall gegen geistige Beschränktheit zu sein. In den 1930er-Jahren priesen angesehene Intellektuelle immer noch den neuen Sowjetmenschen, obwohl sie bei ihren Besuchen in den Straflagern Stalins das Leiden der Strafgefangenen direkt miterlebten. Wieso realisierten sie nicht, dass etwas nicht stimmt?<sup>5</sup> Wie kommt es, dass in den 70er-Jahren des letzten Jahrhunderts Wissenschaftler von Sprachlabors schwärmten, obwohl erfahrenen Lehrpersonen sofort klar war, dass die Schüler durch das bloße Nachplappern von Wörtern und Sätzen die Freude am Lernen verlieren?

Im privaten wie auch im öffentlichen Leben leiden wir trotz hoher Qualifikation und Renommee in gewissen Situationen unter eklatanten Denkschwächen. Intelligente Menschen und prestigeträchtige Institutionen machen dumme Fehler. «Im Nachhinein weiß man es immer besser!», kann man nun einwenden. Jede Entscheidung und jede Handlung bergen die Gefahr in sich, dass sie falsch sind. Es ist anmaßend, im Nachhinein auf Menschen zu zeigen und sie der Dummheit zu bezichtigen. Der Einwand stimmt. In diesem Buch soll es auch nicht um nachträgliche Belehrungen gehen, sondern vielmehr um das Phänomen der gesellschaftlichen Produktion von Dummheit. Ich werde der Frage nachgehen, wieso wir Entscheidungen treffen und Aussagen machen, die bei nüchterner Betrachtung höchst problematisch sind. Wir beschränken unseren Denkhorizont, ohne dass wir uns dessen bewusst sind. Bei vielen Entscheidungen kann man unter-

---

5 Hollander, P. (1981). *Political Pilgrims. Travels of Western Intellectuals to the Soviet Union, China, and Cuba 1928-1978*. New York: Oxford University Press.

schiedlicher Meinung sein. Die Frage ist jedoch, warum Menschen mit guter Ausbildung, hoher Intelligenz, nach intensiven Diskussionen und von Topberatern umgeben offensichtlich unkluge Handlungen begehen? Sie fällen mitunter Entscheidungen, bei denen man keinen Dokortitel haben muss, um zu erkennen: Das geht doch nicht auf! Griechenland wird seine Kultur nicht ändern, wenn man Geld ins Land pumpt. Dass der Informant, der von den Massenvernichtungswaffen im Irak sprach, nicht glaubwürdig war, hätte man leicht herausfinden können. Was hindert uns daran, klug zu denken und zu handeln?

## Zivilisierte Rebellen

Klugheit ist ein schillernder Begriff. Er wirkt schon fast ein wenig veraltet. Vielleicht assoziieren wir mit ihm Menschen, die in einem Lehnstuhl sitzen und weise Sprüche klopfen. Oder wir denken an Kollegen, die ungeheuer viel wissen, uns aber ständig volllabern. Vielleicht sehen wir vor unserem inneren Auge aber auch Menschen, die die Fähigkeit haben, das Wesentliche einer Situation zu erkennen und ihre Handlungen darauf abzustimmen.

Klugheit ist eine Qualität, die uns Menschen auszeichnet. Wir verwenden den Begriff kaum je für Löwen, Eidechsen oder Bonobos. Klugheit ist eine überragende Leistung des menschlichen Geistes. Menschen sind denkende Wesen und verfügen über ein Bewusstsein. Wir folgen nicht blind unseren Instinkten, sondern steuern uns bis zu einem gewissen Maß selbst. Im Wachzustand sind wir konstant mit kognitiven Operationen beschäftigt, die das Hier und Jetzt, die Vergangenheit und Zukunft betreffen. Diese Denkprozesse haben verschiedene Inhalte. Soll ich mir vor der Dusche einen Kaffee genehmigen oder erst nachher? Was bedeutet das Warnsignal auf

dem Navi des Autos? Was hat mein Schwager soeben gesagt? Oft befassen wir uns mit Beziehungsthemen wie Liebe, Wut, Angst oder Verrat. Liebt mich mein Mann wirklich? Wieso hat mich mein Chef angefaucht? Seltener widmen wir uns existenziellen Grundfragen wie dem Sinn des Lebens oder der Frage nach Gott. Unser Denken besteht aus Nachbearbeitungen von Erlebnissen, Probehandlungen zukünftiger Ereignisse, der virtuellen Inszenierung von Handlungen und der Entwicklung von Strategien bei unmittelbaren Herausforderungen. Denken ist nicht nur ein bewusst gesteuerter Prozess. Wenn wir etwas überlegen, werden wir nicht nur durch Außenreize, sondern auch durch innere Bilder abgelenkt. Sie drängen sich oft ungefragt vor: Einfälle, Traumfetzen und Fantasien. Denkprozesse werden irritiert durch quere Gedanken und Emotionen. Aus diesem Grund dürfen wir uns Denken nicht als einen geordneten, disziplinierten Vorgang vorstellen, sondern vielmehr als eine tumultuöse Veranstaltung, bei der man nie genau weiß, was herauskommt und wer die Oberhand hat. Unanständige Stimmen schreien Obszönitäten in die Runde, Moralisten wollen zu epischen Reden ausholen und pessimistische Gestalten warnen vor Fallen und Gefahren. Gedankliche Operationen verlaufen nicht logisch und nach klaren Regeln, sondern sind Teil eines halbchaotischen Szenariums. Was in unseren Kopf vorgeht, ist nicht vollständig steuerbar. Wir denken genau an das, woran wir nicht denken sollten, oder schweifen von dem ab, auf das wir uns konzentrieren sollten. Es gibt immer wieder Überraschungen. Eine Reminiszenz bringt alles durcheinander oder eine Emotion löst einen innerlichen Aufruhr aus. Wüssten wir, was in den Köpfen unserer Mitmenschen vorgeht, während sie arbeiten, reden, lieben, streiten, dozieren oder ruhen, wären wir oft erstaunt oder auch erschrocken. Während des Liebesakts kommt einer Frau in den Sinn, dass sie vergessen hat, Mayonnaise einzukaufen, oder bei der

Betrachtung eines historischen Stadtzentrums, denkt ein Mann vor allem an Vulcan-Bomber im Tiefflug. Hätten wir Einsicht in die Denkopoperationen unserer Mitmenschen, wir wären auch überrascht, wie *lose* der Zusammenhang der Gedanken zu den Handlungen ist. Die meisten Handlungen werden vorher nicht durchdacht. Machen wir etwas und basteln uns erst anschließend eine Begründung?

In Denkprozessen sind alte vertraute und heimliche Akteure involviert. Wir hören die Stimme der Eltern oder die Ermahnungen des Lehrmeisters. Diese heimlichen Akteure beeinflussen uns, ohne dass wir sie erkennen. Hinter einer Denkhemmung versteckt sich vielleicht ein alter Bekannter oder eine schlechte Kindheitserinnerung. Wir wissen deshalb oft nicht, wer oder was den inneren Prozess steuert: eine Emotion, eine Erinnerung, ein Wunsch, eine Frustration, ein Trauma, eine Beziehung, Wissen oder auch nur eine Fantasie. Da wir kaum je alle involvierten Parteien kennen, verlaufen Denkprozesse teilweise oder ganz unbewusst. Unser Bewusstsein kann nie alle Mitspieler genau identifizieren. Es hat immer nur eine partielle Übersicht über das, was geschieht. Reagiere ich auf ein Kindheitstrauma oder äußert sich ein unerfüllter Wunsch?

Kluge Menschen verstehen es, das innere Chaos zu nutzen. Sie nehmen Informationen der Umgebung auf, interpretieren sie, konsultieren ihr Gedächtnis und verwerten alles für eine Handlung oder Aussage. Sie verarbeiten nicht nur Beobachtungen und Gehörtes, sondern bringen es mit tradiertem Wissen, dem Erfahrungsschatz ihrer Kultur, in Verbindung. Unmittelbar Erlebtes wird in einen größeren Zusammenhang gesetzt. Kluge Menschen sind fähig zur Tiefensicht. Damit ist gemeint, dass sie das Material, das ihnen zu Verfügung steht, gewichten und interpretieren. Sie suchen nach anderen Bedeutungen des Wissens, der Erfahrungen und Bilder, die sich

im inneren abgelagert haben. Sie imitieren nicht nur, sondern wagen ein persönliches Urteil. Kluge Menschen weigern sich, wie Automaten zu funktionieren, sondern wollen dem inneren Chaos Eigenleistungen abringen. Die Beiträge kluger Menschen zeichnen sich darum oft durch Eigenständigkeit und eine gewisse Unkonventionalität aus. Sie sagen nicht, was alle sagen. Klugheit produziert keine Konfektionsware, sondern erlesene Einzelstücke.

Klug reden können viele, klug handeln ist schwieriger. Zu Klugheit gehört die Fähigkeit, das eigene Verhalten mit seinen Gedanken abzustimmen. Dann ist man nicht den Erwartungen der Umgebung oder seinen eigenen Wünschen und Trieben ausgeliefert, sondern Herr seiner Aktionen und Aussagen. Ein wichtiges Element dessen ist die Selbststeuerung.

## Die Illusion der Selbststeuerung

Selbststeuerung ist möglich, wenn wir Denkprozesse autonom leiten. Wenn wir Situationen erleben, interpretieren und Schlüsse ziehen, versucht unser Bewusstsein, die Übersicht zu behalten und alles zu durchleuchten, was im Inneren auftaucht. Wie wir unser inneres Geschehen wie auch die Außenwahrnehmungen gewichten und ordnen, hängt von unseren Erfahrungen und unserem Persönlichkeitstyp ab. Doch unabhängig davon, ob wir uns als Denk-, Empfindungs-, Gefühls- oder intuitiven Typ verstehen, disziplinieren wir als Individuum den inneren Zirkus. Wir spulen nicht einfach ein genetisches Programm ab oder werden durch neurologische Prozesse bestimmt, sondern das Ich hat das Kommando. Aus diesem Grund erleben wir Denken als Eigenleistung. Wir wollen unser Leben selbst gestalten und darum überlegen wir, bevor wir etwas tun. Mithilfe von Leitsätzen und Wissen verwandeln wir die Kakophonie, die in uns herrscht, in ein harmo-

nisches Orchester. Unpassende Instrumente verschwinden und unanständige Lautmacher werden zensiert. Es gilt, die inneren Bilder, andrängenden Triebe, versteckten Wünsche und Emotionen einzudämmen. Mit Tricks und Strategien versucht unser Ich, die Macht zu bewahren. Selbstkontrolle macht uns handlungsfähig. Zivilisatorische Leistungen waren und sind nur möglich, weil wir uns selbst steuern können. Das Ich muss fähig sein, phasenweise private Wünsche und Anliegen zurückzustellen, damit ein kollektives Ziel erreicht wird. Nur dank dieser inneren Disziplinierung war es Menschen möglich, die Pyramiden zu erbauen und Staatengemeinschaften zu gründen.

Doch der Eindruck von Selbststeuerung ist trügerisch. Auch wenn wir überzeugt sind, uns selbst zu lenken, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass innere und äußere Faktoren mitsteuern. Nur merken wir es nicht. Sie usurpieren die Pläne des Ich. Einflüsterern gelingt es, unsere Fahrpläne zu ändern oder phasenweise das Kommando zu übernehmen. So werden wir z. B. aus nichtigem Anlass wütend, durch eine Depression gelähmt oder plötzlich von einem anderen Geschehen absorbiert. Unsere Selbststeuerung wird durch den sozialen Kontext beeinflusst. Bei einem Beitrag an einer Sitzung sind wir vielleicht der festen Überzeugung, eigene Gedanken auszudrücken. Wir merken nicht, dass wir uns der Meinung der Kollegen angeschlossen haben. Die Eigenständigkeit des Ich ist darum eher ein Ideal als die Realität psychischen Lebens. Unsere Denkopoperationen unterliegen nie ausschließlich unserer Eigenregie.

Neben Emotionen und finsternen Mächten spielen auch *kulturelle Codes* eine Rolle. Wir haben die Normen der Kultur, in die wir hineingewachsen sind und der wir angehören, internalisiert. Sie mischen sich in unsere Denkopoperation ein. In unserem Denken und Verhalten spiegelt sich darum immer auch die Kultur,

der wir angehören. Als Japaner unterlässt man es, dem Gegenüber bei einem Tischgespräch eine persönliche Frage zu stellen, weil das als Belästigung gilt. Und als Schweizer untersucht man bei Hotelbesuchen spontan die Qualität der sanitären Anlagen. Unsere Prägungen und Sozialisation beeinflussen die Art, wie wir denken.

Die Selbstkontrolle muss auch in Situationen funktionieren, auf die man nicht vorbereitet ist. Die Gefahr ist, dass dann ein primitiver innerer Akteur das Zepter übernimmt. Wenn uns jemand arg beleidigt, möchten wir dieser Person vielleicht die Faust geben. Wir unterlassen es jedoch tunlichst, weil Gegenkräfte stärker sind und einschreiten. Die Beherrschung ist nicht einfach, weil das Ausleben spontaner Impulse immer eine hohe Attraktivität hat: Es ist anstrengend, den primitiven inneren Akteur in uns zu besänftigen. Zuschlagen wäre einfacher. Die Vorgaben der internalisierten Kultur üben Druck auf uns auf: Gewalt gilt als unangemessene Reaktion. So können wir der inneren Kakophonie und den Instinkten etwas entgegenzusetzen.

Dank der Fähigkeit zur Selbststeuerung entwickeln wir ein *inneres Dispositiv*. Mögliche Aktionen oder Reaktionen der Mitmenschen sehen und interpretieren wir gemäß diesem inneren Schema. Wir verfügen über innere Szenarien, die uns helfen, die Handlungen unserer Mitmenschen und soziale Situationen zu verstehen. In unseren unmittelbaren Reaktionen berücksichtigen wir diese vorgestellten Abläufe. Wenn wir ohne Fahrschein Straßenbahn fahren, dann wissen wir, dass wir entweder mit einer Buße rechnen müssen oder nah bei der Tür stehen sollten, um eine gute Fluchtposition einzunehmen. Wir richten unser Verhalten nach inneren Vorstellungen aus. Dies zeigt sich auch in banalen Handlungen. Wenn uns jemand frühmorgens fragt, was wir trinken möchten, dann bitten wir um einen Kaffee und nicht um einen Whiskey. Unser Bewusst-

sein hat registriert, dass es noch früh am Morgen ist, und hat die möglichen Folgen durchgespielt, die sich ergeben, wenn wir uns zu diesem Zeitpunkt einen doppelten Scotch genehmigen. Solche Antworten erfolgen nicht aus der Tiefe der Seele, sondern gründen auf unserer Fähigkeit, mögliche Folgen unserer Entscheidungen innerlich durchzuspielen und entsprechend zu handeln.

## Trügerische Gewissheiten

Ein Elterngespräch. Die Lehrerin beschreibt einen Vorfall im Klassenzimmer: «Ihr Sohn hat mit einer Fingerpistole mehrere Male auf andere Schüler gezielt und einen Schuss imitiert!» Als der Vater diese Worte hört, kneift er seine Augen zu und zieht seinen Mund zusammen. Er blickt die Lehrerin forsch an! «Genau, diesen Lehrertyp kenne ich!», geht ihm durch den Kopf. Er erinnert sich an eine Lehrerin aus seiner Primarschulzeit, die auf jede kleine Aggression der Schüler mit übertriebener Strenge und Strafen reagierte. Das gibt es doch nicht! Nun muss sein Sohn das Gleiche erleben, wird wegen einer Banalität bestraft! Er überlegt sich schon eine harsche Antwort, als er die Lehrerin sagen hört: «Wirklich bemerkenswert, ihr Sohn ist einer der Wenigen in der Klasse, der spielerisch mit seinen Aggressionen umgehen kann und es nicht böse meint!»

Dieser kleine Vorfall zeigt, wie unser Denkkapazität mit Herausforderungen umgeht. Bei der Beurteilung der Situation hat der Vater auf seine *eigenen* Erfahrungen zurückgegriffen. Sie wurde zur Referenz bei der Interpretation der Worte der Lehrerin. Wegen seiner einstigen Erfahrung glaubte er zu *wissen*, wie die Lehrerin seines Sohnes tickt, und beurteilte demnach den Vorfall. Diese Reaktionsweise ist typisch: Denken besteht oftmals aus einem Rückgriff auf frühere Erfahrungen. Die daraus gezogenen Schlüsse werden zur Richtschnur bei