

»Sie werden von diesem Buch begeistert sein.«

New York Times

Blink

Die Macht des
unbewussten Denkens

Malcolm

Gladwell

Malcolm
Gladwell
Blink

Malcolm
Gladwell

Blink

Die Macht des
unbewussten Denkens

Aus dem Englischen von Jürgen Neubauer

FBV

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

info@m-vg.de

Wichtiger Hinweis

Ausschließlich zum Zweck der besseren Lesbarkeit wurde auf eine genderspezifische Schreibweise sowie eine Mehrfachbezeichnung verzichtet. Alle personenbezogenen Bezeichnungen sind somit geschlechtsneutral zu verstehen.

1. Auflage 2024

© 2024 by FinanzBuch Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

© an der deutschen Übersetzung: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main / New York

Türkenstraße 89

80799 München

Tel.: 089 651285-0

Die englische Originalausgabe erschien 2005 bei Little, Brown and Company unter dem Titel *Blink*.

© 2005 by Malcolm Gladwell. Nachwort © 2007 by Malcolm Gladwell. All rights reserved.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Wir behalten uns die Nutzung unserer Inhalte für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor.

Übersetzung: Jürgen Neubauer

Korrektur: Rainer Weber

Umschlaggestaltung: Sabrina Pronold

Umschlagabbildung: Kai and Sunny

Fotografien in Kapitel 3: Brooke Williams

Satz: ZeroSoft, Timisoara

Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-95972-727-3

ISBN E-Book (PDF) 978-3-98609-411-9

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-98609-410-2



Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.finanzbuchverlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de.

INHALT

EINLEITUNG: EINE RÄTSELHAFTE STATUE	9
KAPITEL 1: DIE THEORIE DER DÜNNEN SCHEIBCHEN	23
Warum wir mit wenig Wissen weit kommen	
KAPITEL 2: HINTER VERSCHLOSSENEN TÜREN	49
Das geheime Leben unserer Intuition	
KAPITEL 3: DIE WARREN-HARDING-FALLE	71
Wie wir vorschnelle Urteile vermeiden können	
KAPITEL 4: PAUL VAN RIPERS GROSSER SIEG	95
Wie wir Spontaneität gezielt einsetzen können	
KAPITEL 5: KENNAS DILEMMA	133
Wie wir herausfinden, was Menschen wollen – und wie nicht	
KAPITEL 6: SIEBEN SEKUNDEN IN DER BRONX	167
Wie wir die schwere Kunst des Gedankenlesens lernen können	
SCHLUSS: MIT DEN AUGEN HÖREN	213
Was wir von <i>Blink</i> lernen können	
NACHWORT: DIE LEKTION VON CHANCELLORSVILLE	221
ANMERKUNGEN	237
DANK	247
STICHWORTVERZEICHNIS	251

*Für meine Eltern
Joyce und Graham Gladwell*

EINLEITUNG

EINE RÄTSELHAFTE STATUE

Im September des Jahres 1983 kam ein Kunsthändler namens Gianfranco Becchina auf das J.-Paul-Getty-Museum in Los Angeles im US-Bundesstaat Kalifornien zu. In seinem Besitz befand sich eine Marmorstatue aus dem sechsten vorchristlichen Jahrhundert, die er dem Museum zum Kauf anbieten wollte. Genauer gesagt handle es sich um einen Kouros, die monumentale Statue eines nackten Jünglings, der das linke Bein leicht vorstreckt und dessen Arme gerade an der Seite des Körpers herunterhängen.

Auf der ganzen Welt gibt es heute nur rund 200 dieser Kouroi, die meisten davon sind stark beschädigt, zum Teil wurden an den Ausgrabungsstätten und auf antiken Friedhöfen sogar nur Bruchstücke gefunden. Der Kouros, den Gianfranco Becchina dem Getty-Museum anbot, war dagegen fast perfekt erhalten. Er war gut 2,10 Meter hoch und schimmerte in einem hellen Marmor, durch den er sich von übrigen antiken Statuen abhob. Es war ein außerordentlicher Fund, für den Becchina rund 10 Millionen US-Dollar verlangte.

Das Getty-Museum überstürzte nichts. Wie in solchen Fällen üblich, nahm es das Kunstwerk zunächst als Leihgabe auf und ließ es gründlichst von Experten untersuchen. Die erste Frage war, ob diese Statue Ähnlichkeiten mit den anderen bekannten Kouroi aufwies. Die Antwort lautete ja: Es konnten gewisse stilistische Gemeinsamkeiten mit dem Kouros von Anavyssos festgestellt werden, der im Nationalen Archäologischen Museum in Athen ausgestellt ist. Alles schien darauf hinzuweisen, dass er aus etwa derselben Zeit und derselben Region stammte. Natürlich wollten die Exper-

ten von dem Kunsthändler wissen, wo und wann diese Statue ausgegraben worden war. Darauf konnte Becchina zwar keine Antwort geben, dafür legte er dem Museum einen Aktenordner mit Dokumenten vor, mit denen er eine lückenlose Reihe von Vorbesitzern aus jüngerer Zeit nachwies. Aus diesen Papieren ging hervor, dass sich der Kouros seit den dreißiger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts im Privatbesitz eines Schweizer Arztes namens Lauffenberger befunden hatte, der ihn wiederum von einem bekannten griechischen Kunsthändler namens Roussos erworben hatte.

Das Museum zog mit Stanley Margolis einen Geologen der Universität Kalifornien zurate. Dieser brachte zwei Tage damit zu, die Oberfläche der Statue mit einem hochauflösenden Stereomikroskop zu untersuchen. Außerdem entnahm er unterhalb des rechten Knies des Jünglings eine Gesteinsprobe von einem Zentimeter Durchmesser und zwei Zentimetern Länge und analysierte sie im Labor der Universität mittels Elektronenmikroskop, Elektronenstrahl-Mikroprobe, Massenspektrografie, Röntgendiffraktions- und Röntgenfluoreszenzuntersuchungen. Margolis kam zu dem Schluss, dass es sich bei dem Material um Dolomit-Marmor aus dem antiken Bergwerk auf der Insel Thasos in der nördlichen Ägäis handelte. Die Oberfläche der Statue war mit einer feinen Kalzitschicht überzogen, was nach Auskunft von Margolis sehr bedeutsam sei für die Einschätzung des Alters, denn Marmor verwandle sich erst im Laufe von Jahrhunderten, wenn nicht Jahrtausenden in Kalzit. Das bedeutet, dass diese Statue einen langen Alterungsprozess durchgemacht haben musste, was wiederum hieß, dass es sich unmöglich um eine zeitgenössische Fälschung handeln konnte.

Das J.-Paul-Getty-Museum vernahm diese Ergebnisse mit Genugtuung. Vierzehn Monate nachdem Gianfranco Becchina zum ersten Mal im Museum vorstellig geworden war, wurde man handelseinig. Im Herbst 1986 stellte das Museum die Statue erstmals aus, und die *New York Times* widmete dem Ereignis einen Artikel auf ihrer Titelseite. Einige Monate später veröffentlichte Marion True, die Kuratorin der Abteilung für Antike Kunst des Getty-Museums, einen langen und begeisterten Artikel über die Neuananschaffung in der Kunstzeitschrift *Burlington Magazine*. »Aufrecht stehend und ohne äußere Stütze, die geschlossenen Hände fest an die Lenden gepresst, bringt der Kouros jene selbstsichere Vitalität zum Ausdruck, die

auch den besten seiner Brüder zu eigen ist.« Sie schloss triumphierend: »Ob Gott oder Mensch – in ihm verwirklicht sich die ganze strahlende Kraft der noch jugendlichen Kunst des Abendlandes.«

Leider hatte der Kouros des Getty-Museums einen kleinen Schönheitsfehler: Mit seinem Aussehen stimmte etwas nicht. Der Erste, der darauf hinwies, war ein italienischer Kunsthistoriker namens Federico Zeri, der damals im Beirat des Getty-Museums saß. Als Zeri im Dezember 1983 in die Werkstatt des Museums geführt wurde, um den Kouros zu besichtigen, startete er lange die Fingernägel der Statue an. Irgendetwas störte ihn, ohne dass er genau hätte sagen können, was.

Evelyn Harrison, eine der weltweit führenden Experten auf dem Gebiet der griechischen Plastik, war die Nächste, die Zweifel an der Echtheit der Statue vorbrachte. Sie stattete dem Getty-Museum einen Besuch ab, kurz bevor der Handel mit Becchina abgeschlossen wurde. »Arthur Houghton, der damals Kurator des Museums war, führte uns in die Werkstatt«, erinnert sie sich.

»Er zog das Tuch weg, mit dem die Statue verhüllt war, und sagte: ›Noch gehört er uns zwar nicht, aber in ein paar Wochen ist es endlich so weit.« Worauf ich erwiderte: ›Es tut mir leid, das zu hören.« Was hatte Harrison gesehen? Sie konnte es nicht genau sagen. Aber in dem Moment, in dem Houghton die Statue enthüllte, hatte sie eine Ahnung, ein instinktives Gefühl, dass mit dem Jüngling irgendetwas nicht in Ordnung war.

Ein paar Monate später führte Arthur Houghton den früheren Direktor des Metropolitan Museum of Art in New York, Thomas Hoving, in die Restaurationswerkstatt, um einen Blick auf die Statue zu werfen. Hoving hat die Angewohnheit, sich immer das erste Wort zu merken, das ihm durch den Kopf geht, wenn er etwas Neues sieht. Er werde nie vergessen, was er beim Anblick des Kouros gedacht habe, erzählte er. »Er war ›frisch‹ – ›frisch‹,« erinnert er sich. Und ›frisch‹ ist normalerweise nicht gerade das erste Wort, das einem beim Anblick einer zweieinhalbtausend Jahre alten Statue einfallen sollte. Als er sich später an diesen Moment zurückerinnerte, wusste er plötzlich auch, warum er diesen Gedanken gehabt hatte: »Bei meinen Ausgrabungen in Sizilien haben wir einige Bruchstücke dieser Dinger gefunden. Die sehen einfach anders aus, wenn sie aus der Erde kommen. Der Getty-Kouros sah aus wie aus dem Ei gepellt.«

Nach einem kurzen Blick auf die Statue wandte Hoving sich um und fragte Houghton: »Habt ihr den schon bezahlt?«

Hoving erinnert sich, dass Houghton ihn verwundert angesehen habe.

»Wenn ja, dann seht zu, dass ihr euer Geld wiederbekommt«, habe Hoving zu dem Kurator gesagt. »Und wenn nicht, dann lasst die Finger davon.«

Im Getty-Museum begann man allmählich, sich Gedanken über die Echtheit der Neuerwerbung zu machen. Also berief man eine internationale Konferenz in Griechenland ein. Die Statue wurde sorgfältig verpackt, nach Athen verfrachtet und dort den wichtigsten Skulpturexperten des Landes vorgeführt. Diesmal war der Chor der ernüchternden Stimmen noch lauter.

Evelyn Harrison erzählt, sie habe während der Vorstellung neben George Despinis, dem Leiter des Akropolis-Museums in Athen gestanden. Dieser habe einen Blick auf den Kouros geworfen und sei bleich geworden. Zu ihr habe er gesagt: »Wer je dabei war, wenn eine Statue aus der Erde kommt, der erkennt doch auf den ersten Blick, dass dieses Ding nie einen Krümel Erde gesehen hat.« Auch Georgios Dontas, Leiter der Archäologischen Gesellschaft in Athen, sah die Statue und verspürte sofort ein Frösteln am ganzen Körper. Im Symposium sagte er später: »Als ich den Kouros zum ersten Mal gesehen habe, hatte ich das Gefühl, uns würde eine unsichtbare Wand trennen.« Nach ihm sprach Angelos Delivorrias, Direktor des Benaki-Museums in Athen. Er führte lang und breit aus, dass eine Plastik dieses Stils unmöglich mit Marmor aus Thasos hergestellt werden können. Aber der Grund, weshalb er überhaupt auf diese Argumentationslinie verfiel, war ein ganz anderer. Beim Anblick des Jünglings habe er sofort ein Gefühl »intuitiver Abneigung« empfunden. Am Ende des Symposiums waren sich viele Teilnehmer einig, dass der Kouros nicht das war, was er zu sein vorgab.

Die Anwälte und Wissenschaftler des Getty-Museums waren nach monatelanger Arbeit zu *einem* Ergebnis gelangt, und die weltweit führenden Experten auf dem Gebiet antiker griechischer Kunst nach einem kurzen Blick und einem Gefühl »intuitiver Abneigung« zu einem *anderen*. Wer hatte recht?

Eine Zeit lang war die Lage unklar. Der Kouros schien eines jener zahlreichen strittigen Kunstobjekte zu werden, über dessen Echtheit sich Experten

auf alljährlichen Konferenzen die Köpfe heißreden. Dann aber lösten sich die Belege des Getty-Museums nach und nach in Luft auf. Die Briefe, mit deren Hilfe die Anwälte des Museums die Statue zu dem Schweizer Arzt Lauffenberger zurückverfolgt hatten, stellten sich als Fälschungen heraus. Einer davon, der auf das Jahr 1952 datiert war, trug eine Postleitzahl, die erst mit einer Postreform 20 Jahre später eingeführt wurde. In einem weiteren Schreiben, das vorgeblich aus dem Jahr 1955 stammte, wurde ein Bankkonto erwähnt, das erst im Jahr 1963 eröffnet wurde. Auch die kunsthistorische Argumentation begann, zu Staub zu zerfallen. Nach monatelangen Untersuchungen waren die Experten des Museums zu dem Schluss gekommen, dass die Statue stilistische Ähnlichkeiten mit dem Kouros von Anavysos aufwies. Doch je genauer die Kunsthistoriker sich die Plastik ansahen, desto mehr erschien sie ihnen wie eine kuriose Mixtur aus allen möglichen Stilen der verschiedensten Zeiten und Regionen. Mit seiner schlanken Gestalt ähnelte er dem Kouros von Tenea, der in der Glyptothek in München zu sehen ist; sein stilisiertes, geflochtenes Haar erinnerte an die Frisur der Jünglingsstatue im Metropolitan Museum in New York; die Füße dagegen sahen aus wie die einer modernen Plastik. Am meisten ähnelte der Getty-Kouros allerdings einer kleineren, bruchstückhaft erhaltenen Figur, die ein britischer Kunsthistoriker 1990 in der Schweiz entdeckt hatte. Die beiden waren aus demselben Marmor und in ganz ähnlicher Weise gearbeitet. Der Schweizer Kouros stammte jedoch nicht aus dem Griechenland des sechsten vorchristlichen Jahrhunderts, sondern aus einer Fälscherwerkstatt aus dem Rom der achtziger Jahre. Aber was war mit der Aussage des Geologen Stanley Margolis, die Kalzitschicht auf der Oberfläche des Getty-Kouros weise auf ein Alter von Hunderten, wenn nicht Tausenden von Jahren hin? Es stellte sich heraus, dass auch dies noch nicht der Weisheit letzter Schluss gewesen war. Ein anderer Geologe fand nämlich nach weiteren Untersuchungen heraus, dass es durchaus möglich ist, die Oberfläche des Marmors mithilfe eines Kartoffelschimmels innerhalb weniger Monate künstlich altern zu lassen. Im Katalog des Getty-Museums findet sich bis heute ein Foto des Kouros mit der Bildunterschrift »Cirka 530 vor Christus oder moderne Fälschung.«

Es stellt sich also heraus, dass Federico Zeri, Evelyn Harrison, Thomas Hoving, Georgios Dontas und die zahlreichen anderen Experten recht hat-

ten, als sie bei der Betrachtung des Kouros eine »intuitive Abneigung« empfunden hatten. Auf den ersten Blick, innerhalb von zwei Sekunden, wussten sie mehr über das Wesen der Statue als ein Team des Getty-Museums nach vierzehnmonatigen Untersuchungen.

In *Blink!* geht es um diese ersten beiden Sekunden.

SCHNELL UND EINFACH

Stellen Sie sich vor, Sie nehmen an einem ganz einfachen Glücksspiel teil. Vor Ihnen liegen vier Stapel mit Spielkarten, zwei rote und zwei blaue. Mit jeder Karte können Sie entweder eine bestimmte Summe Geld gewinnen oder verlieren. Sie sollen nun Karten von Stapeln Ihrer Wahl umdrehen und versuchen, den größtmöglichen Gewinn zu erzielen. Was Sie jedoch nicht wissen: Die roten Karten sind ein Wespennest. Die Gewinne sind zwar hoch, doch wenn Sie verlieren, dann büßen Sie auf einen Schlag eine große Summe ein. Langfristig können Sie nur Erfolg haben, wenn Sie Karten von den blauen Stapeln nehmen, wo sich die Gewinne zwar vergleichsweise bescheiden ausnehmen, wo sich aber vor allem die Verluste in Grenzen halten. Die Frage ist: Wie viel Zeit werden Sie benötigen, um das herauszufinden?

Dieses Experiment wurde von einer Gruppe von Wissenschaftlern der Universität Iowa durchgeführt. Dabei stellte sich heraus, dass es den meisten von uns nach rund 50 Karten zu dämmern beginnt, wie der Hase läuft. Zu diesem Zeitpunkt wissen wir zwar noch nicht genau, warum wir die blauen Karten bevorzugen, aber wir haben eine unbestimmte Ahnung, dass wir mit diesen beiden Stapeln besser fahren. Nach 80 Karten haben wir das Spiel durchschaut und können erklären, warum wir besser die Finger von den roten Stapeln lassen. So weit, so gut. Wir haben Erfahrungen gesammelt, wir haben eine Theorie entwickelt und schließlich zählen wir eins und eins zusammen. Im Grunde läuft jeder Lernprozess so oder so ähnlich ab.

Doch die Wissenschaftler der Universität Iowa beließen es nicht dabei, und nun beginnt das Experiment interessant zu werden. Sie schlossen nämlich jede der Testpersonen an einen Apparat an, mit dessen Hilfe sie die Schweißbildung an den Handflächen messen konnten. Wie die meisten unserer Schweißdrüsen reagieren auch die der Handfläche nicht nur

auf die Außentemperatur, sondern auch auf Stress und psychische Belastung – aus diesem Grund bekommen wir feuchte Hände, wenn wir nervös sind. Mithilfe ihrer Messungen fanden die Wissenschaftler heraus, dass die Testpersonen bereits bei der zehnten Karte begannen, Stresssymptome zu zeigen – 40 Karten bevor es ihnen dämmerte, dass etwas mit den roten Karten nicht stimmte. Noch wichtiger ist, dass sich zu diesem Zeitpunkt auch bereits das Verhalten der Spieler änderte: Sie begannen, die blauen Stapel zu favorisieren und immer weniger Karten von den roten zu nehmen. Mit anderen Worten, die Testpersonen hatten das Spiel verstanden, lange bevor ihnen klar wurde, dass sie es verstanden hatten: Unbewusst hatten sie ihr Verhalten verändert, bevor sie sich auf einer bewussten Ebene klar gemacht hatten, wie sie sich verhalten sollten.

Natürlich handelt es sich bei diesem Experiment nur um ein einfaches Kartenspiel mit einer Hand voll Testpersonen und einem Apparat, der die Aktivität von Schweißdrüsen misst. Trotzdem zeigt es uns eindrucksvoll, wie unser Gehirn arbeitet. Es handelt sich um eine Situation, in der einiges auf dem Spiel steht, schnelles Handeln gefragt ist und die Teilnehmer innerhalb kurzer Zeit eine Menge neuer und verwirrender Informationen verarbeiten müssen. Aus diesem Experiment können wir lernen, dass unser Gehirn zwei verschiedene Strategien verfolgt, um eine Situation zu verstehen. Die erste kennen wir sehr gut: Es ist die bewusste Strategie. Wir denken über unsere Erfahrung nach und kommen schließlich zu einem Ergebnis. Diese Strategie verfährt logisch und zielgerichtet. Wir benötigen allerdings 80 Karten, um an diesen Punkt zu gelangen. Es gibt jedoch noch eine zweite Strategie, die die Lage sehr viel schneller erfasst. Sie ist intelligenter als die erste, denn mit ihrer Hilfe versteht man fast augenblicklich, dass die roten Karten problematisch sind, und sie zeigt bereits nach zehn Karten Wirkung. Der Nachteil dieser Strategie ist, dass sie zumindest anfangs vollständig unter der Oberfläche unseres Bewusstseins, nämlich im Unbewussten operiert. Das Unbewusste schickt seine Botschaften durch undurchsichtige Kanäle und wirkt indirekt, zum Beispiel auf die Schweißdrüsen der Handflächen. Auf diese Weise kommt unser Gehirn zu bestimmten Schlüssen, ohne uns direkt darüber zu informieren, dass es gerade dabei ist, Schlüsse zu ziehen, oder gar, welche das sind.

Diese zweite Strategie ist diejenige, die Evelyn Harrison, Thomas Hoving und die griechischen Experten anwendeten. Sie wogen nicht die verschiedensten Beweise und Gegenbeweise gegeneinander ab. Stattdessen bezogen sie nur das ein, was sie auf einen Blick wahrnehmen konnten. Diese Denkweise beschreibt Gerd Gigerenzer, Kognitionspsychologe und Leiter des Berliner Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung, als »schnell und einfach«. Sie warfen einfach einen kurzen Blick auf die Statue, und irgendwo in ihrem Gehirn lief augenblicklich eine Reihe von Prozessen ab. Noch bevor sie einen bewussten Gedanken formuliert hatten, spürten sie etwas, ähnlich wie die Testpersonen, die plötzlich feuchte Hände bekamen. Im Falle von Thomas Hoving war es das unpassende Wort »frisch«, das ihm plötzlich in den Sinn kam. Im Falle von Angelos Delivorrias äußerte es sich als ein Gefühl »intuitiver Abneigung«. Georgios Dontas schließlich spürte eine unsichtbare Wand zwischen sich und dem angeblichen Kouros. Sie wussten nicht, *warum* sie es wussten. Aber sie *wussten* es.

DER INNERE COMPUTER

Der Teil unseres Gehirns, der diese schnellen und einfachen Schlüsse zieht, nennt sich auch adaptives Unbewusstes, und die Erforschung dieser Entscheidungsprozesse ist eines der wichtigsten Gebiete der modernen Psychologie. Dieses adaptive Unbewusste hat nichts mit dem zu tun, was Sigmund Freud das Unbewusste oder Unterbewusstsein nannte und mit dem er einen mysteriösen und düsteren Ort voller Begierden, Erinnerungen und Fantasien meinte, die uns zu sehr verstören, als dass wir uns auf einer bewussten Ebene mit ihnen auseinandersetzen wollten. Stattdessen können wir uns dieses adaptive Unbewusste als eine Art Supercomputer vorstellen, der schnell und leise all die Unmengen von Daten verarbeitet, die auf uns einströmen und die wir zum Überleben benötigen. Wenn Sie zum Beispiel das Haus verlassen und plötzlich bemerken, dass ein Lastwagen auf Sie zu rast, dann haben Sie keine Zeit, lange darüber nachzudenken, wie Sie wohl am besten reagieren. Der einzige Grund, weshalb die menschliche Spezies so lange überleben konnte, ist, dass wir im Laufe der Evolution einen Entscheidungsapparat entwickelt haben, mit dessen Hilfe wir eine Situation auch mit wenig Informationen schnell einschätzen können. Der Psycholo-

ge Timothy D. Wilson beschreibt dies in seinem Buch *Strangers to Ourselves* so: »Das Gehirn arbeitet hocheffizient, indem es einen großen Teil des komplexen Denkens an das Unbewusste delegiert, so wie ein modernes Linienflugzeug in der Lage ist, mittels Autopilot zu fliegen, mit wenig oder keinem Input von Seiten des menschlichen oder ›bewussten‹ Piloten. Das adaptive Unbewusste versteht es hervorragend, die Umwelt einzuschätzen, Menschen vor Gefahren zu warnen, Ziele zu setzen und Handlungen in intelligenter und effizienter Weise einzuleiten.«

Wilson beschreibt, wie wir je nach Situation zwischen dem bewussten und dem unbewussten Denken hin- und herschalten. Wenn Sie sich entscheiden, eine Kollegin oder einen Kollegen zum Abendessen einzuladen, dann findet diese Entscheidung auf der bewussten Ebene statt. Sie denken darüber nach, stellen sich vor, dass es ein schöner Abend werden könnte, und laden ihn oder sie ein. Die spontane Entscheidung, mit demselben Kollegen einen Streit vom Zaun zu brechen, wird allerdings unbewusst getroffen, von einem anderen Teil des Gehirns und von einem anderen Teil Ihrer Persönlichkeit.

Jedes Mal wenn wir einen neuen Menschen kennenlernen, wenn wir einen Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch treffen, wenn wir mit einem neuen Vorschlag konfrontiert werden oder wenn wir rasch und unter Druck eine Entscheidung fällen müssen, dann benutzen wir diesen anderen Teil unseres Gehirns. Wie lange haben Sie beispielsweise an der Universität oder in der Schule gebraucht, um festzustellen, ob ein neuer Professor oder Lehrer etwas taugt oder nicht? Eine Unterrichtsstunde? Zwei? Ein Semester lang? Die Psychologin Nalini Ambady von der Universität Harvard machte ein Experiment mit Studenten, in dem sie ihnen drei Videoclips eines Professors vorspielte, jeweils zehn Sekunden lang und ohne Ton. Die Studenten konnten problemlos ein Urteil über die Effizienz dieses Professors abgeben. Ambady verkürzte die Clips auf fünf Sekunden, und die Ergebnisse blieben dieselben. Auch als Ambady die Videosequenzen auf zwei Sekunden verkürzte, ergaben sich noch weitgehend dieselben Antworten. Dann verglich Ambady diese Spontanentscheidungen mit den Evaluationsbögen, die Studenten am Ende eines Semesters ausgefüllt hatten, und stellte fest, dass die Bewertungen nahezu übereinstimmten. Das heißt, eine Person, die eine zwei Sekunden lange Videosequenz eines Professors sieht, den er

oder sie nie kennengelernt hat, kommt zu denselben Schlüssen wie Studenten, die ein Semester lang Gelegenheit hatten, die Qualität des Unterrichts zu beurteilen. So viel leistet unser adaptives Unbewusstes.

Ob Sie es bemerkt haben oder nicht: Auch Sie haben diesen Prozess in Gang gesetzt, als Sie dieses Buch im Laden in die Hand genommen haben. Wie lange haben Sie sich dafür Zeit genommen? Zwei Sekunden? Doch diese kurze Zeit hat völlig ausgereicht, damit das Cover, Ihre Assoziationen mit dem Titel und meinem Namen und vielleicht noch die ersten Sätze über den Kouros einen Eindruck bei Ihnen hinterlassen haben. Und diese rasche Folge von Gedanken, Bildern und Erwartungen hat großen Einfluss darauf, wie Sie dieses Einleitungskapitel bisher wahrgenommen haben. Würde es Sie nicht brennend interessieren, was in diesen beiden Sekunden passiert ist?

Ich nehme an, die meisten von uns betrachten diese Spontanurteile mit einem gewissen Argwohn. Wir haben gelernt, dass die Qualität einer Entscheidung direkt damit zusammenhängt, wie viel Zeit wir darauf verwenden. Wenn Ärzte eine schwierige Diagnose stellen müssen, dann führen sie zusätzliche Untersuchungen durch, und wenn wir unsererseits unsicher sind, ob die Diagnose auch stimmt, dann holen wir eine zweite Meinung ein. Unseren Kindern bläuen wir dasselbe ein: Eile mit Weile. Erst denken, dann handeln. Der Schein trügt. Wir glauben, dass wir gut beraten sind, so viel Information wie möglich zusammenzutragen und so lange wie möglich über eine Entscheidung nachzudenken. Wir vertrauen nur unseren bewussten Urteilen. Doch es gibt Momente, besonders wenn wir unter Druck stehen, in denen wir ohne Weile eilen und in denen unsere Spontanurteile und ersten Eindrücke uns sehr viel besser helfen, unsere Umwelt zu verstehen. Deshalb wird es das erste Anliegen dieses Buches sein, Sie von dieser einfachen Tatsache zu überzeugen: Entscheidungen können sehr schnell gefällt werden und sind deshalb keinen Deut schlechter als Entscheidungen, die am Ende eines langen Für und Wider stehen.

Es geht mir jedoch nicht allein darum, Ihnen zu zeigen, wie effektiv der erste Blick sein kann. Genauso interessieren mich die Momente, in denen unser Instinkt sich irrt. Wie konnte es beispielsweise passieren, dass sich das Getty-Museum auf den Kauf des Kouros einließ, wenn doch so offensichtlich etwas nicht mit ihm stimmte? Warum hatten die Experten

des Museums während ihrer vierzehnmonatigen Untersuchung der Plastik nicht dasselbe Gefühl der intuitiven Ablehnung wie die externen Kunsthistoriker? Diese Frage haben sich natürlich viele gestellt. Die Antwort ist, dass diese Gefühle des Misstrauens aus dem einen oder anderen Grund unterdrückt wurden. Zum einen schien der wissenschaftliche Nachweis absolut hieb- und stichfest – der Geologe Stanley Margolis war selbst derart überzeugt von seiner Analyse, dass er seine Methode in einem langen Artikel im *Scientific American* darstellte. Aber der Hauptgrund war vermutlich, dass die Mitarbeiter des Getty-Museums einfach *wollten*, dass die Statue echt war. Es handelt sich um ein relatives junges Museum, das sich möglichst schnell eine Sammlung von Weltrang aufbauen will, und der Kouros schien eine so außergewöhnlich gute Gelegenheit, dass die Begeisterung alles andere überlagerte.

Der Kunsthistoriker George Ortiz erhielt einmal von Ernst Langlotz, einem der weltweit erfahrensten Experten in antiker Kunst, eine kleine Bronzestatue zum Kauf angeboten. Ortiz sah sich das Objekt an und zuckte zusammen: Er erkannte es auf den ersten Blick als schlechte Fälschung. Die Widersprüche und Fehler schienen ihm so offensichtlich, dass sie nur ein Amateur übersehen konnte. Wie konnte es sein, dass ein Mann wie Langlotz, der vielleicht mehr über antike Kunst wusste als irgendjemand sonst, auf dieses billige Imitat hereingefallen war? Ortiz konnte es sich nur so erklären, dass Langlotz die Figur in jungen Jahren gekauft hatte, ehe er sein Expertenwissen erworben hatte. »Ich nehme an, dass Langlotz sich in das Stück verliebt hatte. Wenn man jung ist, verliebt man sich in seinen ersten großen Kauf, und vielleicht war diese Figur seine erste große Liebe. Trotz seines unglaublichen Wissens war er offenbar nicht in der Lage, seine erste Einschätzung zu hinterfragen.«

Diese Erklärung ist gar nicht so weit hergeholt. Sie verrät uns etwas Grundlegendes über unsere Denkprozesse. Unser Unbewusstes ist eine mächtige Instanz – aber es kann sich auch irren. Unser innerer Computer erkennt nicht automatisch die Wahrheit. Er kann auf dem falschen Fuß erwischt oder abgelenkt werden. Unsere intuitiven Reaktionen stehen oft in Widerspruch zu allen möglichen anderen Interessen, Wünschen oder Gefühlen. Wann also sollten wir unseren Instinkten vertrauen, und wann sollten wir uns vor ihnen in Acht nehmen? Die Antwort auf diese Frage ist das

zweite große Anliegen von *Blink*. Wenn unsere Spontanentscheidungen in die falsche Richtung gehen, dann tun sie das aus ganz bestimmten und immer wiederkehrenden Gründen, und diese Gründe können wir erkennen und verstehen. Wir können lernen, wann wir unseren Instinkten vertrauen dürfen, und wann es nötig ist, auf der Hut zu sein.

Das dritte und wichtigste Anliegen dieses Buches ist es, Sie zu überzeugen, dass Sie Ihre Spontanurteile und ersten Eindrücke verfeinern und für sich nutzen können. Vielleicht erscheint Ihnen das jetzt als ein Widerspruch. Harrison, Hoving und die anderen Kunstexperten haben in äußerst komplexer Weise auf den Getty-Kouros reagiert – aber sind ihre Ansichten nicht einfach ungebeten aus dem Unbewussten heraufgestiegen? Wie sollten wir in der Lage sein, diese mysteriösen Vorgänge in den Griff zu bekommen? Aber wir können es tatsächlich. So wie wir gelernt haben, logisch und zielgerichtet zu denken, können wir auch lernen, bessere Spontanurteile zu fällen. In diesem Buch werden Ihnen Ärzte, Generäle, Trainer, Designer, Musiker, Schauspieler, Verkäufer und zahllose andere Menschen begegnen, die allesamt Experten auf ihrem Gebiet sind und die ihren Erfolg zu einem guten Teil ihrer Fähigkeit verdanken, unbewusste Reaktionen verfeinert und für sich nutzbar gemacht zu haben. Die Fähigkeit, etwas innerhalb der ersten beiden Sekunden zu erkennen, ist keine magische Gabe einer Handvoll Auserwählter. Es ist eine Fähigkeit, die wir alle erlernen können.

EINE NEUE UND BESSERE WELT

Viele Bücher nehmen sich große Themen vor und analysieren die Welt aus der Vogelperspektive. Dies ist keines davon. In *Blink* geht es um die aller kleinsten Bausteine unseres Alltagslebens: Es geht um unsere ersten Eindrücke und spontanen Reaktionen bei Begegnungen mit neuen Menschen, in komplizierten Situationen oder wenn wir unter Druck Entscheidungen fällen müssen. Und es geht darum, wie diese Eindrücke zustande kommen. Wenn wir versuchen, uns selbst und unsere Welt zu verstehen, dann achten wir zu oft auf die sogenannten großen Themen und zu selten auf die Details des flüchtigen Augenblicks. Wie wäre es, wenn wir zur Abwechslung einmal nicht den Horizont absuchen, sondern das Fernglas zur Seite legen und stattdessen ein Mikroskop auf unsere Entscheidungspro-

zesse und unser Verhalten richten? Es könnte einen profunden Einfluss haben auf die Auswahl von Mitarbeitern in Unternehmen, die Beratung von Ehepaaren, die Produkte in den Regalen der Supermärkte, die Produktion von Kinofilmen, die Ausbildung von Polizisten, die Kriegsführung und so weiter und so fort. Vielleicht klingt es vermessen, doch all diese kleinen Veränderungen zusammen könnten am Ende vielleicht eine andere und bessere Welt ergeben. Wenn wir uns selbst und unser Verhalten besser verstehen wollen, dann müssen wir uns eingestehen, dass eine Spontanentscheidung genauso gut sein kann wie monatelange rationale Analyse. Dies ist meine Überzeugung, und ich hoffe, dass Sie am Ende des Buches derselben Ansicht sind.

»Ich war immer der Überzeugung, dass wissenschaftliche Analyse objektiver sei als ein ästhetisches Urteil«, sagte die Getty-Kuratorin Marion True, nachdem die Wahrheit über die Herkunft des Kouros ans Licht gekommen war. »Jetzt muss ich feststellen, dass ich mich geirrt habe.«

KAPITEL 1

DIE THEORIE DER DÜNNEN SCHEIBCHEN

Warum wir mit wenig Wissen weit kommen

Vor einigen Jahren kam ein junges Ehepaar an die Universität Washington, um im Labor des Psychologen John Gottman an einem Test teilzunehmen. Beide waren Ende 20, blond und blauäugig, trugen modisch zerzauste Frisuren und poppige Brillen. Die Mitarbeiter des Labors sagten später, es sei die Art von Paar gewesen, die einem auf Anhieb sympathisch ist: Beide hätten intelligent, attraktiv und aufgeweckt gewirkt, und das auf eine entspannte, selbstironische Art. Wer sich nachher die Videoaufnahmen ansah, die Gottman von den beiden machte, bekam denselben Eindruck. Der Ehemann, den ich hier Bill nennen will, hat einen gewinnenden und ein wenig verspielten Charme, seine Frau Susan einen scharfzüngigen und schlagfertigen Wortwitz.

Die beiden wurden in einen kleinen Raum im zweiten Stock eines unscheinbaren Bürogebäudes geführt, in dem Gottmans Labor untergebracht ist. Auf einer kleinen Bühne setzten sie sich in zwei Metern Abstand zueinander auf Bürostühle. Dann wurden ihnen Elektroden und Sensoren an den Fingern und Ohrläppchen angebracht, um ihre Herzfrequenz, Schweißausschüttung und Hauttemperatur zu messen. Unter jedem der

Stühle war ein »Zappelmeter« angebracht, der messen sollte, wie sehr jeder der beiden auf seinem Stuhl hin- und herrutschte. Zwei Kameras, eine für jede der beiden Personen, nahmen alles auf, was sie sagten und taten. 15 Minuten lang waren die beiden allein vor den laufenden Kameras und hatten lediglich die Anweisung, ein Thema zu diskutieren, das sich in ihrer Beziehung zu einem Streitpunkt entwickelt hatte. Für Bill und Susan war es der Hund. Susan mochte ihn, Bill dagegen nicht. 15 Minuten lang diskutierten sie, wie es mit dem Vierbeiner weitergehen sollte.

Zumindest oberflächlich unterscheidet sich das Video dieses Gesprächs zwischen Bill und Susan kaum von den zahllosen Gesprächen, wie sie täglich zwischen zwei Ehepartnern stattfinden. Keiner der beiden wird sonderlich wütend, es gibt keine Szene, keine Zusammenbrüche, keine plötzlichen Erleuchtungen. In gelassenem Tonfall sagt Bill zu Anfang: »Ich bin halt kein Hundefreund.« Dann beschwert er sich ein bisschen, aber über den Hund, nicht über Susan. Sie bringt ihrerseits einige Klagen vor, aber es gibt auch Momente, in denen die beiden schlicht zu vergessen scheinen, dass sie sich eigentlich streiten sollten. Als sie zum Beispiel auf den Geruch des Hundes zu sprechen kommen, nimmt das Gespräch eine beinahe komödiantische Wende, und Bill und Susan lachen sich an.

Susan: Süßer! Sie riecht nicht!

Bill: Hast du heute mal an ihr gerochen?

Susan: Klar habe ich an ihr gerochen. Sie riecht gut. Ich habe sie gestreichelt, und meine Hände haben kein bisschen gerochen. Und sie haben sich auch nicht schmierig angefühlt. Gib's doch zu, deine Hände haben sich auch nie schmierig angefühlt.

Bill: Doch, Chef.

Susan: Ich hab meinen Hund nie schmierig werden lassen.

Bill: Doch, Chef. Sie ist ein Hund.

Susan: Pass auf, du! Mein Hund ist nicht schmierig.

Bill: Nein, du pass auf!

Susan: Nein, du pass auf! Nenn meinen Hund nicht schmierig, Junge!