

GASTKOMMENTAR

Der Bauch denkt mit: Über den Unterschied zwischen Intellektuellen und Unternehmern

Akademisches Wissen wird für gewöhnlich höher bewertet als praktisches Know-how. Doch das ist – recht betrachtet – eigentlich ein grosses Missverständnis.

Rainer Zitelmann

03.06.2020, 05.30 Uhr

Dirk Rossmann ist einer der erfolgreichsten deutschen Selfmade-Unternehmer. Mit 25 Jahren eröffnete er seine erste Drogerie. Heute besitzt er 3800 Filialen in Deutschland, Polen, Ungarn, Tschechien, Albanien und der Türkei und beschäftigt über 50 000 Mitarbeiter. In seiner Autobiografie schreibt er: «Bis heute bin ich ein intuitiver Mensch. Wenn mir mein Gefühl etwas sagte, habe ich mich daran gehalten, egal, wie verlockend etwas war. Sagte mein

Bauchgefühl Nein, liess ich die Finger davon.» Studiert hat Rossmann nicht, er hat auch kein Abitur gemacht.

Der vielfache Milliardär ist in mancher Hinsicht typisch für Unternehmer. Für meine Dissertation über die «Psychologie der Superreichen» wurden 45 Interviews sowie psychologische Tests durchgeführt. Der Schwerpunkt dieser qualitativen Studie lag bei Selfmade-Unternehmern und Investoren mit einem Nettovermögen zwischen 30 Millionen und einer Milliarde Euro – Rossmann war übrigens nicht unter den Gesprächspartnern.

In den Interviews war das Entscheidungsverhalten von grosser Bedeutung. Wie stark treffen diese erfolgreichen Unternehmer Entscheidungen aus dem Bauch heraus, bei welchen Entscheidungen verlassen sie sich eher auf ihre analytischen Fähigkeiten, bei welchen eher auf ihre Intuition?

Mehr als die Hälfte (24 von 45 Personen) sagte, die Bauchentscheidung überwiege. Ein Drittel (15) gab der Analyse den Vorzug. Bei sechs Befragten war es fifty-fifty oder liess sich nicht klar zuordnen. Aber nur ein Einziger erklärte, dass Bauchentscheidungen bei ihm gar keine Rolle spielten. Auch diejenigen, bei denen analytische Entscheidungen klar dominierten, sagten, sie verliessen sich bei 20 bis 40 Prozent ihrer Entscheidungen auf ihren Bauch.

Zum Vergleich: In Umfragen des Allensbacher Institutes für Demoskopie erklärten in der (deutschen) Gesamtbevölkerung zwischen 39 und 51 Prozent der Befragten, sie gingen eher «nach dem Verstand», und zwischen 27 und 36 Prozent sagten, sie entschieden «eher nach Gefühl». Der Rest war unentschieden.

Praktiker, nicht Forscher innovieren

Manager in Grosskonzernen erklären zwar in Interviews auch, dass sie häufig nach dem Bauch entscheiden würden, aber viele getrauen sich nicht, in einer Sitzung eine bestimmte strategische Entscheidung einfach mit ihrer Intuition zu begründen. Bauchgefühl, Intuition gilt oft als etwas Irrationales, vielleicht sogar Mystisches. Unternehmensberater und Analysten geben sich viel Mühe, um zu erklären, warum Entscheider sich nach komplizierten Analysen und Marktforschungen richten sollten, statt sich auf ihr Gefühl zu verlassen.

Verständlich, denn das ist ihr Geschäftsmodell. Und wer sich tatsächlich daran hält, ist gleichsam abgesichert – das typische Manager-Verhalten (im Gegensatz zu Unternehmern, die «skin in the game» haben und selbst finanziell geradestehen).

Erfolgreiche Unternehmer sind besonders effiziente Lernmaschinen. Denn sie müssen ihre Entscheidungen den im permanenten Wandel begriffenen Marktbedingungen anpassen. Sie müssen Änderungen im Verhalten der Konsumenten antizipieren. Das geschieht gerade bei grossen Innovationen nicht durch Marktforschungen, sondern durch unternehmerische Intuition.

Die Erfindung von iPhone, Facebook oder Google, um nur drei der bedeutendsten unternehmerischen Innovationen der letzten Jahrzehnte zu nennen, erfolgte nicht auf Basis von Marktforschung. Vielmehr haben Leute wie Steve Jobs, Mark Zuckerberg, Sergey Brin und Larry Page Bedürfnisse der Konsumenten gleichsam erfüllt – keine Marktstudie der Welt hätte sie erfragen können.

Erich Sixt, einer der erfolgreichsten Unternehmer Deutschlands, hielt wenig von seinem Betriebswirtschaftsstudium: «Deswegen hatte mich BWL an der Uni nicht interessiert, ein sinnloses Studium. Das Einzige, was davon zu gebrauchen ist, ist ein Semester Buchführung. Der Rest war realitätsfern und ist es auch heute noch.» Jack Ma, Gründer des Unternehmens Alibaba und der reichste chinesische Unternehmer, formuliert es ähnlich: «Man braucht kein BWL-Studium. Die meisten BWL-Absolventen sind nicht brauchbar . . . Es sei denn, sie vergessen nach ihrem BWL-Studium, was sie in der Schule gelernt haben. Dann kann man sie brauchen. Denn Schulen vermitteln Wissen, während man Klugheit benötigt, um ein Unternehmen zu starten. Klugheit gewinnt man durch Erfahrung. Wissen kann man durch harte Arbeit erwerben.»

Der Wert des praktischen Wissens

Was Jack Ma mit Wissen meint, ist Fachwissen. Mit Klugheit meint er das, was Psychologen als implizites Wissen bezeichnen. Dieses implizite Wissen resultiert nicht aus einer akademischen Ausbildung, sondern ist Ergebnis dessen, was Psychologen implizites Lernen nennen. Man kann auch von Learning by Doing

in der Schule des Lebens sprechen: Versuch und Irrtum, scheitern, um besser zu scheitern – und zwischendurch richtig Erfolg zu haben.

«Wir wissen mehr, als wir zu sagen wissen» – diese Erkenntnis des ungarisch-britischen Philosophen Michael Polanyi ist von grosser Bedeutung. «In unserer Botschaft lag etwas, das wir nicht in Worte zu fassen wussten, und beim Empfang muss man sich darauf verlassen, dass die angesprochene Person herausfinden wird, was wir ihr nicht vermitteln konnten.»

Polanyi verdeutlicht die Differenz zwischen implizitem und explizitem Wissen, zwischen Können einerseits und theoretischem Wissen andererseits, durch Beispiele: «Die Geschicklichkeit eines Fahrers lässt sich durch keine noch so gründliche Schulung in der Theorie des Kraftfahrzeugs wettmachen; das Wissen, das ich von meinem Körper habe, unterscheidet sich beträchtlich von der Kenntnis seiner Physiologie; und die Regeln von Rhythmik und Prosodie sagen mir nicht, was das Gedicht mir gesagt hat, als ich die Regeln seiner Konstruktion noch nicht kannte.»

Die Überlegenheit von Bauchentscheidungen gegenüber akademisch-angelesenem Wissen resultiert aus einem sehr langen, impliziten Lernen, das den Personen gar nicht bewusst ist. Im Bruchteil einer Sekunde blitzen Einsichten auf, die aus der Wiedererkennung von Mustern rühren, deren Kenntnis wiederum ein Ergebnis langjähriger Erfahrungen ist. So kann ein Schachspieler intuitiv eine sehr komplexe Situation erkennen und beurteilen, weil er ein Muster wiedererkennt, das ihm in seiner langjährigen Erfahrung immer wieder begegnet ist.

Das Manko der Intellektuellen

Wir lernen oft stärker unbewusst als bewusst, indem wir wichtige Erfahrungen machen. Diese geronnenen Erfahrungen führen zu dem, was wir Bauchgefühl oder Intuition nennen. Erfolgreiche Menschen vertrauen sehr oft auf ihre Intuition – sie wissen, dass eine bestimmte Entscheidung richtig oder falsch ist, können jedoch schwer ausdrücken, warum das so ist: Wir wissen mehr, als wir zu sagen wissen.

Intellektuelle neigen dazu, ihre Form des Lernens und des Wissens – das explizite, akademische Lernen und das Buchwissen – zu verabsolutieren. Die Ergebnisse des impliziten Lernens sind – anders als die Ergebnisse des expliziten Lernens – jedoch nicht in Form von Zeugnissen oder Hochschulabschlüssen dokumentierbar. Aus Sicht des Intellektuellen hat der Unternehmer, der wenig belesen sein mag und vielleicht allenfalls ein durchschnittlicher Student war, nichts vorzuweisen, was mit dem Eigenen vergleichbar wäre: Er hat keine Promotionsurkunde und keine Liste von Veröffentlichungen.

Das Unverständnis für implizites Lernen und implizites Wissen ist eine Quelle der Ressentiments von Intellektuellen gegen den Kapitalismus und dessen Vertreter – die Kapitalisten. Aus Sicht des Intellektuellen fehlt es dem Kapitalisten an Wissen, tatsächlich mangelt es ihm selbst an Wissen – nämlich an Wissen über die Bedeutung von impliziten Lernprozessen, die für den Erfolg im Leben oft wichtiger sind als akademische Abschlüsse.

Rainer Zitelmann ist promovierter Historiker und Soziologe. 2019 erschien sein Buch «Die Kunst des erfolgreichen Lebens. Weisheiten aus zwei Jahrtausenden von Konfuzius bis Steve Jobs».