



DER WAKE-UP CALL



Nr. 018

 Deutsche Ausgabe

15. April 2025, 5:59 Uhr

Wahr oder falsch? Warum unsere Instinkte versagen.

Von Christian Rook

Ermüdet Sie das ständige Lügen auch so? Ich bin heute mehr damit beschäftigt, zu checken, ob etwas der Wahrheit entspricht oder nicht, als auf den Inhalt zu hören. Das ist extrem anstrengend.

Und dabei habe ich mich in meiner 30-jährigen Karriere mit diesem Thema intensiv beschäftigt. Ich bin quasi ein ausgebildeter und sehr erfahrener „Lügendetektor“.

Wenn ich als Transformationsmanager in ein neues Unternehmen komme, ist meine wichtigste Aufgabe in den ersten Tagen nicht das Optimieren von Prozessen oder das Überarbeiten von Organigrammen.

Es geht vielmehr zuerst darum, herauszufinden, was in diesem System eigentlich als „wahr“ gilt – und was davon nicht stimmt.

Denn jede Organisation lebt in ihren eigenen Wirklichkeiten. Es gibt offizielle Narrative, interne Mythen, persönliche Wahrheiten.

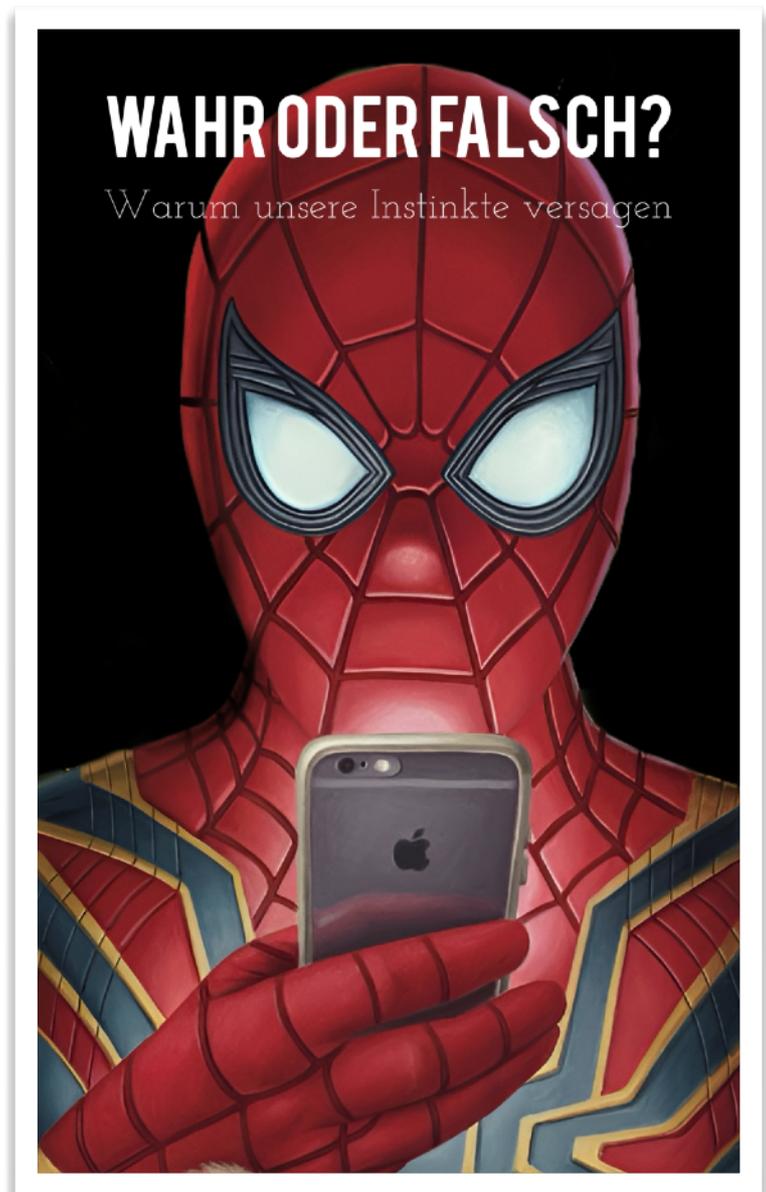
Manche davon sind hilfreich, manche sind Schutzmechanismen, manche sind schlichtweg – Unsinn.

Aber sie alle erfüllen eine Funktion: Sie schaffen Orientierung, Zugehörigkeit, Identität. Und genau darin liegt die Gefahr.

Der Bullshit-Sensor

In solchen Situationen verlasse ich mich auf das, was ich meinen *Bullshit-Faktor* nenne. Ein inneres Radarsystem, das mir sagt, wann etwas nicht zusammenpasst. Fachlich würde man das vielleicht unter **Analytical Ability** oder **Critical Thinking** einsortieren.

Aber es geht um mehr. Es geht um ein Zusammenspiel aus **Intuition**, **Widerspruchstoleranz** und **neuronaler Wachsamkeit**.



Grafik: Christian Rook, Basis: Alex Gross

Der Mensch neigt nämlich dazu, Dinge abschließen zu wollen. Offene Fragen sind anstrengend. Widersprüche erzeugen Stress.

Also greifen wir nach der erstbesten Erklärung, die sich anbietet – nicht, weil sie richtig ist, sondern weil sie uns das Gefühl gibt, jetzt sei das Thema erledigt.

In der Psychologie nennt man das den **Need for Closure** – das **Bedürfnis nach kognitivem Abschluss**.

Dieser Impuls ist so stark, dass wir selbst dann Erklärungen akzeptieren, wenn sie offensichtlich sinnlos sind – solange sie sich anhören wie Erklärungen.

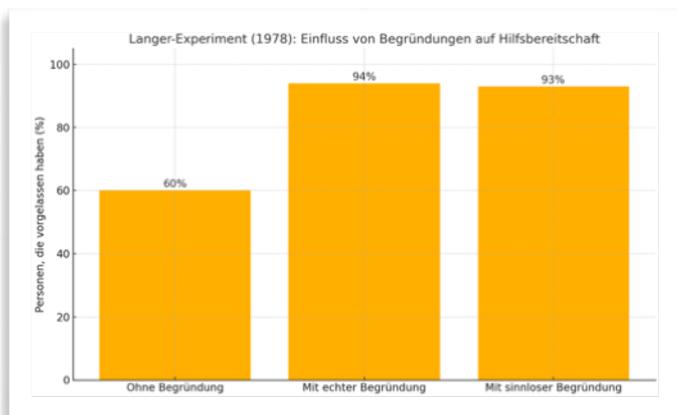
Die Kopierer-Studie

Die legendäre Kopierer-Studie der Psychologin **Ellen Langer (1978, Harvard)** zeigt das eindrucksvoll:

Eine Testperson stellt sich vor einen Kopierer, vor dem eine lange Schlange steht, und fragt: *„Entschuldigung, darf ich vor, weil ich Kopien machen muss?“*

Obwohl das keine echte Begründung ist – alle dort wollen kopieren –, lassen über 90% der Wartenden sie vor.

Der Grund: Die Struktur *„weil ich...“* aktiviert in unserem Gehirn einen Automatismus. *„Weil ich...“* klingt wie eine logische Erklärung. Selbst, wenn sie das nicht ist.



Also behandeln wir sie wie eine Wahrheit.

Und genau das passiert auch in Unternehmen oder in Pressekonferenzen im Weissen Haus oder an Bord der Air Force One.

Schlechte Entscheidungen werden akzeptiert, wenn sie **wenigstens gut klingen**. Oder gut genug.

Fehlentwicklungen werden nicht hinterfragt, wenn jemand eine **runde Geschichte** dazu erzählt.

Ein Transformationsprojekt wird eingestellt, *„weil der Markt es gerade nicht hergibt“*.

Die wenigsten prüfen das wirklich – aber es klingt plausibel. Und das reicht oft schon.

Der Mensch - ein biologischer Lügendetektor

Dabei ist der Mensch eigentlich biologisch dafür gemacht, zwischen Wahrheit und Lüge zu unterscheiden.

Über Jahrtausende war das überlebensnotwendig:

- Wer lügt?
- Wer sagt die Wahrheit?
- Wem kann ich vertrauen?

Diese Fähigkeit ist in unserem Körper verankert – im **limbischen System**, in den **Spiegelneuronen**, im **vegetativen Nervensystem**.

Wenn jemand lügt – oder wenn eine Aussage nicht stimmig ist – **reagiert unser System sofort: Cortisol**, das **Stresshormon**, wird ausgeschüttet.

Der **Sympathikus** springt an, **Puls und Atem verändern sich**, wir **scannen unser Gegenüber**.

Die **Amygdala** bewertet die Situation auf Gefahr. Und oft meldet sich der Bauch mit einem leisen: *„Irgendetwas stimmt hier nicht.“*

Dieses Bauchgefühl ist nicht esoterisch, sondern **neurologisch erklärbar**.

Der somatische Marker, wie **Antonio Damasio** ihn nennt, ist ein körperlich spürbares Warnsignal. Wir spüren Unsicherheit, noch bevor wir sie benennen können.

Aber diese Sensorik funktioniert nur im **echten Kontakt**.

In der **digitalen Welt** – oder in Organisationen mit „gut gepflegter Wahrheit“ – wird sie ausgehebelt.

Denn wir **sehen keine Mimik. Hören keine Stimme. Fühlen keinen Widerspruch**. Wir hören nur eine plausible Geschichte. Und das genügt oft.

„Lügen wie gedruckt“

Früher hieß es: „Lügen haben kurze Beine“ – heute haben wir Hochgeschwindigkeitsinternet.

Die Redewendung „lügen wie gedruckt“ stammt aus dem 19. Jahrhundert, als das gedruckte Wort noch als Beweis galt. Gedruckt war gleichbedeutend mit „wahr“. Doch schon damals ahnte man:

Wer mit solcher Überzeugung schreibt, kann auch mit Überzeugung lügen.

Heute erleben wir das in Echtzeit – nur viel schlimmer.

Donald Trump verbreitete während seiner Amtszeit nachweislich **Tausende Falschbehauptungen** – oft schneller, als die Faktenchecker reagieren konnten. Steve Bannon - sein geheimer Chefideologe - nennt das „**Flooding the Zone**“, also sprichwörtlich **Reizüberflutung**.

Je mehr uns **Tsunami-artig** überschwemmt, desto mehr versucht sich jeder in Sicherheit zu bringen.

Für Nachfragen ist gar keine Zeit.

Künstliche Intelligenz erzeugt perfekte **Deep-fakes, gefälschte Reden, manipulierte Bilder**.

Soziale Medien multiplizieren jede Lüge in **Milisekunden**.

Die moderne Lüge ist **nicht mehr plump** – sie ist **professionell**.

Sie ist **optimiert** auf **Wirkung**. Sie spricht unsere **Emotionen** an, nicht unseren **Verstand**.

Und das macht sie so **gefährlich**. Denn wenn alles **gleich echt aussieht** – wie unterscheiden wir dann noch zwischen **echt und falsch**?

Der Blick von außen

Gerade deshalb braucht es jetzt manchmal jemanden von außen. Im Privaten wie in den Unternehmen im Umbruch. Jemanden, der nicht sofort nickend applaudiert, wenn er gefragt wird: „*Hast du **das** schon gehört? Unglaublich!*“

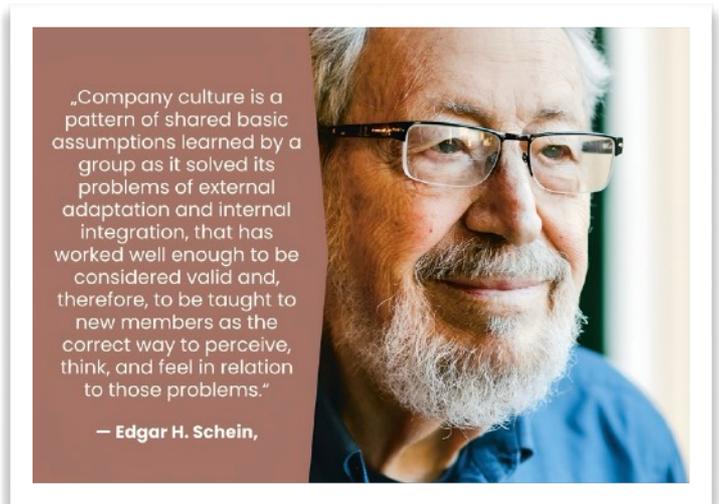
Jemanden, der nicht infiziert ist vom Tribe, der noch nicht sozialisiert wurde in den internen Erzählungen. Der noch nicht das firmeninterne sprichwörtliche Kool-Aid getrunken hat. Der noch nicht von der Firmenkultur vereinnahmt wurde. Jemanden, der kein Interesse daran hat, bestimmte Narrative zu schützen oder Loyalitäten zu pflegen.

Bis heute wird die Definition von Unternehmenskultur immer noch sehr unterschiedlich beschrieben.

Ich halte es mit Edgar Schein, der 2010 sinngemäß geschrieben hat:

„**Unternehmenskultur sind die über die Zeit entstandenen Muster gemeinsamer Verhaltensregeln, die sich bewährt haben und die neuen Mitgliedern als der richtige Weg des**

Denkens, Fühlens und Handelns vermittelt werden.“



Also braucht es einen Transformationsmanager, der nicht nur Methoden, Erfahrung und Struktur mitbringt – sondern eine viel seltenere Ressource: Frische Wahrnehmung.

Der Fragen stellt die andere nicht mehr stellen. Der Widersprüche hört, die intern längst übertönt werden.

Und der die Freiheit hat, das auszusprechen, was andere nur noch denken.

Gerade in Organisationen, in denen die Wahrheit schwer zu greifen ist, ist diese Funktion überlebenswichtig.

Unsere Instinkte versagen nicht, weil sie schlecht wären. Sie versagen, weil wir sie unterdrücken.

Weil wir lieber Harmonie als Wahrheit wollen. Weil wir lieber schnell abschließen als genau hinschauen.

Doch gerade in Zeiten von Unsicherheit, Wandel und Desinformation brauchen wir die Fähigkeit, zu spüren, zu hinterfragen und offen zu lassen.

Nicht alles braucht sofort eine Antwort. Aber alles braucht Aufmerksamkeit.

Denn wer heute noch unterscheiden kann, was wahr ist – und was nur wie Wahrheit aussieht – ist der wahre Leader von morgen.

A handwritten signature in black ink that reads "Christian Rook".

Christian Rook

info@christianrook.com

www.christianrook.com