

# Bei Entscheidungen auf den Bauch vertrauen?

**Tag für Tag müssen wir viele grosse und kleine Entscheidungen treffen. Im Alltag hat man oft wenig Zeit, sorgfältig alle rationalen Gründe gegeneinander abzuwägen. Oft handeln wir spontan «aus dem Bauch heraus» und stellen später fest, dass es genau richtig war. Gewinnen wir damit die besseren oder schlechteren Ergebnisse als nach rationalem Kalkül? Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass in gewissen Situationen auf das Bauchgefühl Verlass ist. Text: Gerlinde Lahr\***

20 000 Entscheidungen treffen wir laut einer wissenschaftlichen Studie im Schnitt pro Tag. Also eine Entscheidung alle drei Sekunden, abzüglich acht Stunden Schlaf. Viele davon treffen wir automatisch, ohne dass es richtig in unserem Bewusstsein ankommt, beispielsweise, ob wir das Telefonat annehmen oder wann wir an welcher Stelle auf unserem Nachhauseweg abbiegen. Das ist gut so, da unser Gehirn sonst heillos überfordert wäre.

Schwieriger wird es bei komplexen Entscheidungen mit grosser Tragweite oder hohem finanziellem Einsatz: Sollen wir die fast um das Doppelte teurere Maschine anschaffen, die zuverlässiger und haltbarer ist, aber eventuell gar nicht so oft gebraucht wird? Sollen wir jetzt ein E-Auto kaufen und wenn ja, welches? Wäre es sinnvoll, jetzt einen Kredit für einen Anbau aufzunehmen? Soll ich jetzt schon eine neue Mitarbeiterin einstellen?

Bei solchen Entscheidungen fertigen viele Menschen Pro-und-Contra-Listen an und stellen Vor- und Nachteile einander gegenüber. Dazu muss man in der Regel erst einmal Informationen sammeln. Oft sind diese Informationen aber nicht einfach vergleichbar, erzeugen Widersprüche und können uns schlaflose Nächte bereiten. Niemand kann in die Zukunft sehen, und Entscheidungen wären ja ganz einfach, wenn wir nicht mit den Konsequenzen leben müssten. Eine ganze Reihe von Studien zeigt, dass bei komplexen Problemen die gefühlsmässige Entscheidung die vernunftgeleitete schlägt.

## **Intuition oder Ratio**

Wie kann das sein? Jeder kennt die beiden Systeme: Intuition und Rationalität, und beide haben spezifische Vor- und Nachteile. Das intuitive System ist schnell, automatisch, treffend und gefühlbezogen. Erfahrene «alte Hasen» wissen häufig schon

auf den ersten Blick, dass sie für eine Entscheidung keine langwierige Kalkulation mehr brauchen. Das rationale System ist dagegen langsam, kontrolliert, ausführlich und analytisch. Das ist ausgesprochen nutzbringend, wenn man Neuland betritt, einen unbekanntem Markt bearbeiten möchte oder ein völlig neues Projekt plant, zu dem es keine Erfahrungswerte gibt. Dann macht es Sinn, zunächst Informationen zu sammeln und abzuwägen. Der Nachteil: Denken verbraucht viel geistige Energie. Das kann man selbst mit einem kleinen Experiment herausfinden: Lässt man Menschen in einem Raum herumlaufen und gibt ihnen unterschiedliche Rechenaufgaben, zeigt sich oft folgendes Bild: Bei einfachen Aufgaben wie  $3 \times 7$  laufen alle weiter und haben die Antwort automatisch im Kopf. Bei schwierigeren wie  $133 \times 187$  bleiben einige Menschen stehen. Der Bedarf an Energie für das Koordinieren des Gehens wird eingespart zugunsten der Rechenaufgabe. Kurz gesagt: Bewusstes Denken und Abwägen braucht Energie und ist anstrengend – daher tun es viele auch nicht so gern.

## **Was genau ist überhaupt Intuition?**

Für manche ist es eine nebulöse Blackbox und hat irgendetwas mit Gefühl zu tun. Für Wissenschaftler hat Intuition mit Affektheuristik zu tun, also dem «übergreifenden, schnell verfügbaren gefühlsmässigen Eindruck». Dieser Eindruck «gutes Gefühl» oder «schlechtes Gefühl» ist ein Gesamturteil und fühlt sich oft spontan stimmig an. Oft ist dieses Gefühl ein brauchbarer Anker, wenn Entscheidungen komplex oder die zeitlichen Ressourcen dafür begrenzt sind. Bei Experimenten zu Kaufentscheidungen für Autos und Urlaubsziele zeigten sich deutliche Vorteile bei intuitiven Entscheidungen, bei der Arztwahl oder Wahl der Behandlungsmethode waren Intuition und

Ratio ungefähr gleich gut. Interessanterweise waren die Probanden dann am zufriedensten mit ihrer Entscheidung, wenn sie nicht anschliessend gebeten wurden, ihre Entscheidung noch einmal genau zu überdenken. Fordert man Personen nach ihrem Bauchentscheid auf, noch einmal für drei Minuten gründlich darüber nachzudenken, nimmt die Entscheidungsqualität deutlich ab. Dann entscheiden sich nur noch 26 Prozent für die beste Alternative – im Gegensatz zu 58 Prozent in der Kontrollbedingung ohne nachträgliches Abwägen. (J. Mikels, DePaul University Chicago)

## **Vor- und Nachteile rascher Entscheide**

Die intuitive Entscheidungsfindung basiert auf Erfahrungen und Mustern, die wir im Laufe unseres Lebens oder im Zuge der Evolution entwickelt haben. Insofern sind viele Bauchentscheidungen ehemalige Kopfentscheidungen, die sich zu Erfahrungen verdichtet haben. Die grosse Leistung des Unbewussten besteht darin, in bestimmten Momenten auf die passenden Informationen zurückzugreifen. Je häufiger wir eine Situation schon erlebt haben, desto eher können wir auf unsere Intuition vertrauen. Oftmals ist sie effizient und hilfreich, kann aber auch zu Fehlern und Vorurteilen führen.

Wie kommt das? Gerade wenn wir viel zu tun haben, lieben wir Abkürzungen im Denken. Ein paar Beispiele: Wenn Sie sich angewöhnt haben, montags immer Schnitzel mit Pommes zu essen und sitzen mittags in Ihrem Stammrestaurant, geht Ihnen vielleicht durch den Kopf, dass etwas Leichteres sinnvoller wäre. Aber als sie dann gefragt werden, greift das Muster der Wiederholung – Sie bestellen dasselbe wie letzten Montag. Besonders dann, wenn die Kollegen am Tisch das Gleiche essen, dann greift schnell das Muster: Mach es wie die anderen! Stehen in der Steinzeit-WG plötzlich alle auf und



Vielfach beruhen gefühlsgel leitete Entscheide auf gemachten Erfahrungen, die sich im Unterbewusstsein festgesetzt haben. Foto: shutterstock /Agsandrew

rennen weg, ist es wohl sinnvoll gewesen, hinterherzulaufen, ohne alle Vor- und Nachteile abzuwägen. In anderen Kontexten ist dieser Gruppenzwang aber weniger sinnvoll. In sozialpsychologischen Experimenten hat sich gezeigt: Selbst bei sehr klaren Aufgaben, beispielsweise zu entscheiden, ob gezeigte Linien gleich oder unterschiedlich lang sind, und wenn völlig offenkundig ist, dass sie unterschiedlich lang sind, tendieren wir mit der Zeit dazu, unser eigenes Urteilsvermögen infrage zu stellen. Wenn die anderen, durch den Versuchsleiter vorher instruiert, fest behaupten, die Linien seien gleich lang, neigen wir dazu, uns der Gruppenmeinung anzuschließen. So etwas kann zum Beispiel in politischen Kontexten gefährlich werden. Unsere selbstgesteckten Ziele (Treppen statt Aufzug oder Salat zum Mittagessen) werfen wir leider oft zu schnell über Bord, nur weil wir unser Verhalten anderen anpassen.

Alle, die im Marketing oder in der Werbung tätig sind, wissen, wie wichtig es ist, dass ein Markenname oder ein Produkt be-

kannt ist. Wir greifen eher zu Produkten, die wir kennen, wir kaufen am liebsten in dem Supermarkt ein, bei dem wir wissen, wo etwas steht. Dies zeigt sich aber auch bei Menschen: Wir stellen lieber jemanden ein, bei dem uns irgendetwas bekannt oder ähnlich vorkommt. Wiederholung und Wiedererkennung sind sinnvolle Muster. Für Steinzeitmenschen war es lebensverlängernd, nur die braunen Pilze zu sammeln. Die hübschen roten mit den weißen Punkten hat man noch nie jemanden sammeln oder essen gesehen, der noch lebt, also lässt man es lieber. Wenn wir allerdings Dinge tun, weil wir sie schon immer so getan haben, wird es sehr schwierig, einen Hebel für Innovationen oder Anpassung an externe Veränderungen zu finden.

#### Wozu braucht man rationales Denken?

All unsere technischen Errungenschaften basieren auf Planung, zielgerichtetem Denken, Handeln, Aufmerksamkeitssteuerung und Problemlösen. Dies beinhaltet:

- Setzen von Zielen, Erstellen von Prioritätenlisten
- Erarbeiten von Handlungsplänen zur Zielerreichung
- Analyse möglicher Hürden und Schwierigkeiten
- Eigenmotivation und Impulsgebung für andere
- Andauernde Aufmerksamkeitssteuerung und emotionale Selbstkontrolle zur Zielerreichung
- Ständige Analyse von Zwischenergebnissen mit Abgleich der ursprünglichen Planung

Intuition und Ratio können bei Entscheidungen aber auch im Widerspruch zueinander stehen: insbesondere, wenn es um planerische Weitsicht versus sofortige Triebbefriedigung geht.

Dieser Wunsch nach schneller Triebbefriedigung und Bequemlichkeit erklärt auch, wieso der Homo Sapiens trotz seiner aussergewöhnlichen Kreativität und Intelligenz die eigenen Lebensgrundlagen und die seiner

Sind wir ermüdet, schaltet das Hirn automatisch einen Gang tiefer und neigt zu gefühlsmässigen Entscheidungen. Foto: shutterstock/Agsandrew

Nachkommen zerstört und ein «Nach-mir-die Sintflut-Verhalten» an den Tag legt.

### Vorsicht bei Bauchentscheidungen

Die dem Frontalhirn (Denkhirn) zur Verfügung stehende Energie ist tatsächlich limitiert. Das beeinflusst unser Denken, Handeln und Entscheiden. Ähnlich wie ein Muskel, der viel gearbeitet hat, sich ausruhen möchte und sich mit weniger Lust bewegt, ist man bei geistiger Erschöpfung weniger bereit, über den Tellerrand zu schauen, man neigt zu stereotypem Denken, ist in Routinen gefangen, Kreativität, Willenskraft und sogar das Selbstwertgefühl lassen nach. Unser Gehirn schaltet dann im Denken sozusagen automatisch eine Stufe herunter. Das bedeutet, dass wir auch bei komplexen Themen schnelle und einfache Lösungen suchen beziehungsweise sich diese quasi aufdrängen, indem sie automatisiert erfolgen.

Was unsere Intuition leider besonders schlecht kann, ist, exponentielle Entwicklungen einzuschätzen. Zum Beispiel auf die Frage: Wann ist ein Seerosenteich zur Hälfte mit Seerosen bedeckt, wenn ihre Blätter sich täglich verdoppeln und der Teich nach zwölf Tagen völlig bedeckt ist? Viele antworten spontan: nach sechs, während ein einziger Tag richtig ist. Ähnliches kann uns passieren, wenn wir über Ursachen und Auswirkungen von Klimaveränderungen nachdenken.

### «Maximierer» oder «Satisfier»?

Ein anderer Aspekt unserer Entscheidungen ist, ab wann wir zufrieden mit dem Ergebnis sind. Unter «Maximierern» versteht man Menschen, die dazu neigen, sehr gründlich nach der besten Option zu suchen und alle verfügbaren Alternativen zu analysieren. Es ist ihnen sehr wichtig, dass sie die bestmögliche Wahl treffen. Sie setzen sich hohe Standards und haben oft Schwierigkeiten, eine Entscheidung zu treffen, da sie Angst haben, eine bessere Option zu verpassen. Diese ständige Suche nach der besten Option kann zu Unzufriedenheit und Reue führen, da immer das Gefühl da ist, dass es eine bessere Wahl gegeben haben könnte.

«Satisfier» dagegen geben sich zufrieden, wenn sie eine gute Option gefunden haben, die ihren Anforderungen entspricht. Sie setzen sich realistische Ziele und sind eher bereit, Kompromisse einzugehen. In der Regel



## In welchen Situationen sollten wir welches System nutzen?

Wir haben das grosse Glück, dass wir mit der Intuition und dem rationalen Denken zwei Denksysteme zur Verfügung haben, die beide wichtig sind und sich gegenseitig ergänzen. Die Intuition kann uns in vielen Situationen schnell und effizient helfen, während das langsame Denken uns ermöglicht, bewusste und rationale Entscheidungen zu treffen. Es ist gut zu wissen, welches System wann zum Zuge kommen sollte, um die besten Entscheidungen zu treffen.

### Intuition

Wenn uns die Informationsflut zu überwältigen droht, wenn Informationen widersprüchlich oder in sich unvollständig sind.

Wenn sich der erwartete Nutzen aus vielen einzelnen Merkmalen zusammensetzt, die sich nicht vergleichen lassen. Wenn er nicht dingfest zu machen oder zu messen ist.

Wenn man Experte für einen Entscheidungsbereich ist. Je häufiger wir eine Situation schon erlebt haben, desto eher können wir auf unsere Intuition vertrauen.

Wenn man in einem Bereich schon häufig nachweislich die besseren Entscheidungen getroffen hat, beispielsweise bei der Auswahl von Mitarbeitenden und der Frage, wer passt am besten ins Team.

### Rationales Denken

Wenn wir unsere Ziele und Präferenzen (noch) nicht genau kennen.

Wenn die Aufwandsvermeidung des Durchdenkens dazu führen kann, dass wir unsere Möglichkeiten beschneiden und nicht aus dem Vollen schöpfen.

Wenn man sich auf dem entsprechenden Gebiet noch nicht auskennt. Immer, wenn wir Neuland betreten, ist die ausführliche Logik für Entscheidungen besser geeignet.

Wenn die Gefahr besteht, dass schnelle Entschlüsse (Triebbefriedigung, Bequemlichkeit, exponentielle Entwicklungen...) zu langfristigen negativen Konsequenzen führen.

sind «Satisfier» zufriedener mit ihren Entscheidungen, da sie weniger Zeit und Energie damit verbringen, nach der allerbesten Option zu suchen. Sie konzentrieren sich stattdessen auf das, was sie bereits haben. Dies sind meist nur Tendenzen in einem Menschen und je nach Tragweite kann es auch für einen «Satisfier» sinnvoll sein, nach der bestmöglichen Option zu suchen.

\* Gerlinde Lahr ist Organisations- und Kommunikationspsychologin mit Beratungsangeboten.

### Zum Weiterlesen

Gerd Gigerenzer, Bauchentscheidungen, Bertelsmann (2007)  
Daniel Kahneman, Schnelles Denken, langsames Denken (2016)  
Derselbe, Noise: Was unsere Entscheidungen verzerrt (2023)