



# „DIE HÄLFTE DER ENTSCHEIDUNGEN IN UNTERNEHMEN SIND BAUCHENT- SCHEIDUNGEN“

**Wie treffen Sie Entscheidungen? Können Sie überhaupt Kriterien benennen? Nein? „Nicht schlimm“, sagt Professor Dr. Gerd Gigerenzer, „das macht Ihre Entscheidungen keineswegs schlechter.“ Der Psychologe ist Direktor am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin. Sein bisher bekanntestes Buch „Bauchentscheidungen“ ist in 17 Sprachen erschienen. Er bildet außerdem Manager, amerikanische Bundesrichter und deutsche Ärzte in der Kunst des Entscheidens und im Umgang mit Risiken und Unsicherheiten aus.**

---

## Das Interview führte Jana Nolte

---

**Herr Professor Gigerenzer, einer der meistzitierten Sätze von Ihnen lautet: „Gute Intuitionen müssen Informationen ignorieren.“ Würden Sie diesen Satz bitte erläutern?**

Wenn man in einer unsicheren Welt Entscheidungen treffen möchte, ist weniger oft mehr. Intuition ist die Kunst, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und den Rest – also überflüssige Informationen – zu ignorieren.

**Ist Intuition das Ergebnis individueller Erfahrung? Oder reine Emotion? Geistesblitz?**

Intuition beruht zu einem großen Teil auf Erfahrung – die sich jedoch nicht artikulieren lässt. Es ist ein Gespür, etwas Unbewusstes. Intuition ist „gefühltes Wissen“.

**Der Begriff „intuitiv richtig“ ist sehr gebräuchlich. „Intuitiv falsch“ dagegen gar nicht. Liegt die Intuition also immer richtig?**

Nein – wie übrigens auch mathematische Berechnungen sich nicht immer als richtig erweisen. Ein Beispiel für intuitiv „falsches“ Verhalten: Nach dem 11. September 2001 haben viele Amerikaner ihr Reiseverhalten drastisch verändert. Sie flogen weniger und benutzten stattdessen das Auto. 1.600 Amerikaner kamen so unnötigerweise durch Autounfälle ums Leben – beim Versuch, nicht zu sterben. Hinter diesem Verhalten steckt ein Gefühl, das evolutionär bedingt ist, nämlich die Angst, gemeinsam mit anderen Menschen zum gleichen Zeitpunkt zu sterben. Diese Furcht stammt wahrscheinlich aus der Zeit, als die Menschen noch in kleinen Gruppen lebten. Der plötzliche Tod eines Teils der Gruppe konnte das Überleben der ganzen Gruppe gefährden.

**Wo liegen evolutionsgeschichtlich gesehen die Wurzeln der Intuition? Wieso verfügt der Mensch darüber?**

Ohne Intuition brächten wir wenig zustande! Der größte Teil unseres Gehirns funktioniert intuitiv, permanent vollbringt es Leistungen, die wir überhaupt nicht bemerken oder reflektieren. Das beste Beispiel ist Autofahren: Denken Sie darüber nach, wann Sie welches Pedal benutzen? Nein, Sie handeln intuitiv.

**Was unterscheidet Intuition von Instinkt?**

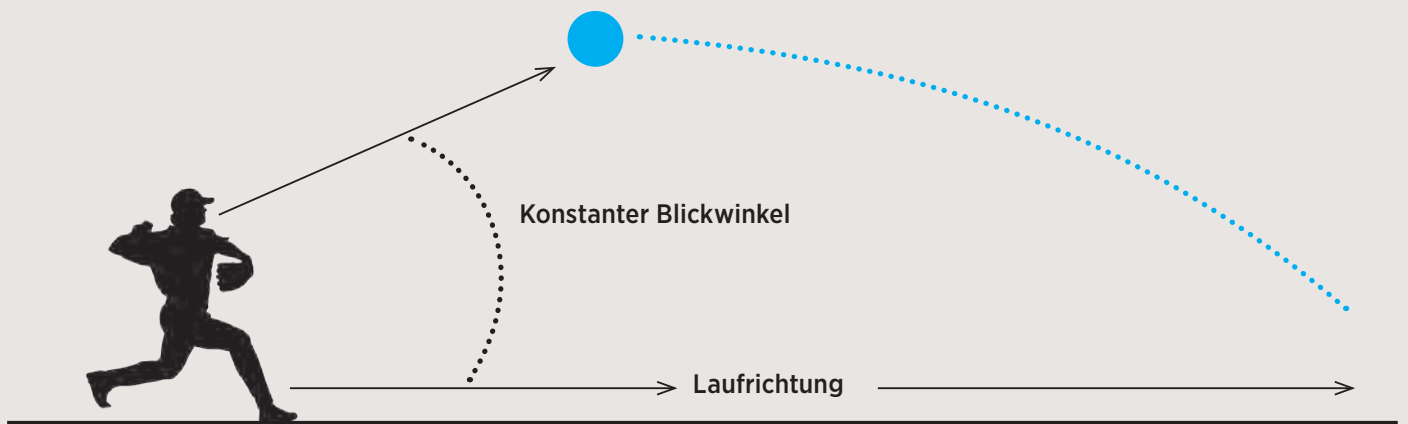
Instinkt ist eine angeborene Verhaltensweise, die ich nicht ändern kann. Intuitionen kann man analysieren – und ändern. In wissenschaftlichen Studien haben wir bei Sportlern, aber auch in Unternehmen Faustregeln entdeckt, sogenannte einfache Heuristiken, nach denen Personen intuitiv handeln. Gerade Personen, die sehr kompetent sind, können sich ihre Handlungen selbst meist nicht erklären. Wir haben etwa untersucht, wie Baseballer einen hoch fliegenden Ball fangen: Kaum ein Spieler konnte erklären, wieso er weiß, in welche Richtung und wie schnell er laufen soll. Der Spieler agiert gemäß einer unbewussten Regel: Wenn ein Ball hoch ankommt, richtet der Spieler den Blick auf den Ball, beginnt zu laufen und passt seine Geschwindigkeit so an, dass der Blickwinkel konstant gleich bleibt. Diese Faustregel benutzt er nicht bewusst, sondern intuitiv.

**Wie lassen sich solche Faustregeln denn für andere Menschen oder Situationen nutzen?**

Es kommt drauf an: Manchmal können diese Regeln verbal weitergegeben werden, manchmal nonverbal. In meinem Buch „Bauchentscheidungen“ erläuterte ich das am Beispiel



„Wir haben etwa untersucht, wie Baseballer einen hoch fliegenden Ball fangen: Kaum ein Spieler konnte erklären, wieso er weiß, in welche Richtung und wie schnell er laufen soll.“



Wenn ein Ball hoch ankommt, richtet der Spieler den Blick auf den Ball, beginnt zu laufen und passt seine Geschwindigkeit so an, dass der Blickwinkel konstant gleich bleibt. Diese Faustregel benutzt er nicht bewusst, sondern intuitiv.



eines amerikanischen Drogenfahnders, der unter Hunderten von Passagieren sehr zuverlässig den Drogenschmuggler erkennen konnte. Bis es so weit war, begleitete er zehn Jahre lang einen erfahrenen Kollegen und verfolgte dessen Entscheidungen und Verhalten. Er lernte nonverbal. Ein Beispiel für eine einfache Regel der Intuition, die man verbal weitergeben kann, kommt aus der Unternehmensführung, nämlich der Satz: „Stell gute Leute ein und lass sie ihre Arbeit tun.“ Das Ergebnis ist eine Unternehmenskultur der Qualität und des Vertrauens.

### **Welche Bedeutung hat Intuition für uns heute im Vergleich zu unseren Vorfahren?**

Wir haben heute natürlich viel mehr und auch andere Werkzeuge an der Hand als unsere Vorfahren – das macht uns auf bestimmten Gebieten unabhängiger von der Intuition. Damit einher geht jedoch die Tendenz, die Berechenbarkeit der Zukunft zu überschätzen. Heute wie damals sind wir also angewiesen auf eine gute Intuition.

### **Hat sich der Stellenwert der Intuition in den letzten Jahren verändert?**

Ja. Ich erlebe bei meinen Vorträgen in Unternehmen, wie erleichtert Manager sind, weil sie sich endlich trauen dürfen, zu ihren Bauchentscheidungen zu stehen – nun, da deren Berechtigung wissenschaftlich untermauert wurde. Etwa die Hälfte der Entscheidungen in Unternehmen sind schließlich Bauchentscheidungen!

### **Warum haben so viele Menschen Angst davor, sich auf ihre Intuition zu verlassen?**

Das hängt sehr vom Bereich ab, in dem ein Mensch aktiv ist. Kein Künstler, Schauspieler oder Musiker wird ein Problem damit haben, sich auf seine Intuition zu berufen. Die Angst, zu Bauchentscheidungen zu stehen, herrscht woanders, nämlich etwa in Unternehmen. In der Konsequenz werden zur Verschleierung von intuitiv getroffenen Entscheidungen Beraterfirmen hinzugezogen, die dann objektivierbare Gründe nachlegen. Hier wird viel Zeit und Geld verschwendet, weil ein gesundes Verhältnis zu Bauchentscheidungen fehlt!

### **Wann ist es sinnvoll, sich bei seinem Handeln auf seine Intuition zu verlassen, wann nicht?**

In Situationen, die durch und durch berechenbar sind, benötige ich keine Intuition. Beispielsweise beim Roulette, hier kenne ich meine Gewinnchance genau. Aber da, wo ich nicht alle Risiken kenne, brauche ich meine Intuition.

### **Sind intuitive Entscheidungen schnelle Entscheidungen?**

In der Regel ja. Der Sportpsychologe Markus Raab hat das untersucht, indem er Handballern Sequenzen aus Spielen gezeigt und sie gefragt hat, wie der Spieler auf dem Bildschirm im nächsten Schritt am besten handeln soll: Die erste Entscheidung der Betrachter war meist die beste, längeres Nachdenken und Analysieren des Standbildes brachte keine Verbesserung. Weitere Studien zeigten: Für Anfänger in einem Bereich ist es gut, wenn man ihnen mehr Zeit zum Nachdenken gibt – für Experten nicht!

### **Wie stehen Sie zu „Für-und-Wider-Listen“?**

Ich komme oft schneller und besser weiter, indem ich vereinfache und mögliche Komplikationen meide. Pro-und-Contra-Listen können leider viel verkomplizieren.

### **Halten Sie intuitives Handeln für trainierbar? Wie?**

Gute Intuitionen beruhen auf Erfahrung und einfachen Faustregeln und sind daher trainierbar. Zunächst ist es wichtig, sich wieder zu trauen, auf seinen „Bauch“ zu hören. Dann kann man sich intuitive Regeln bewusst machen, um zu verstehen, dass diese zu besseren Entscheidungen führen können als Pro-und-Contra-Listen und in welchen Situationen dies der Fall ist. Eine dieser intuitiven Regeln ist, eine wichtige Entscheidung nach nur einem einzigen guten Grund, dem für Sie wichtigsten Grund, zu treffen und die anderen Argumente zu ignorieren. Das kann man im Alltag bewusst versuchen, um wieder mehr Vertrauen in die eigene Intuition zu gewinnen.

### **Würden Sie sagen, dass Sie die jahrelange Beschäftigung mit Intuition zu einem intuitiveren Menschen gemacht hat?**

Ja! Ich treffe Entscheidungen schneller, mir ist deutlicher, dass ich nicht alle Risiken abwägen muss, um zu einer guten Lösung zu kommen. Allerdings nur in Bereichen, in denen ich mich auskenne. Ich verwende auch im Alltag einfache Heuristiken, etwa in Restaurants. So habe ich mir angewöhnt, den Ober nicht mehr nach der Speisekarte zu fragen, sondern danach, was er selber heute bestellen würde. Damit fahre ich meist besser als mit einem langen Studium der Karte.

#### **Risiko**

Wie man die richtigen Entscheidungen trifft

Am 18. März 2013 ist das neue Buch von Gerd Gigerenzer erschienen. Es geht darin um den richtigen Umgang mit Risiken und Ungewissheiten. Ausgangspunkt für seine Überlegungen war die weltweite Reaktion auf die Schweinegrippe, als Experten eine Pandemie prognostizierten und Impfstoff für Millionen produziert wurde, der später still und heimlich entsorgt werden musste: Für Gigerenzer ein Beleg für unseren irrationalen Umgang mit Risiken – dies betrifft Experten ebenso wie Laien. An Beispielen aus Medizin, Rechtswesen und Finanzwelt erläutert er, wie die Psychologie des Risikos funktioniert, was sie mit unseren entwicklungsgeschichtlich alten Hirnstrukturen zu tun hat und welche Gefahren damit einhergehen. Gigerenzers These: Risiken und Ungewissheiten richtig einzuschätzen, kann und sollte jeder lernen.



Gigerenzers These: Risiken und Ungewissheiten richtig einzuschätzen, kann und sollte jeder lernen.