



ENTSCHEIDUNGEN

# Kopf oder Bauch?

Manager und Ärzte müssen oft sehr schnell und unter hohem Druck bestimmen, was zu tun ist. Manche schwören dabei auf ihr Bauchgefühl, andere ziehen rationale Pro- und Kontra-Listen vor. Dabei übersehen die einen wie die anderen, dass Verstand und Gefühl immer gleichzeitig am Zuge sind.

**F**elix ist drei Jahre alt, und er weiß genau, was er will. Meist will er Gummibärchen, ohne Wenn und Aber. So mancher Erwachsene würde sich wünschen, seinem Bauchgefühl ähnlich blind vertrauen und Zweifel ausschalten zu können. Doch sind die Entscheidungen, mit denen man nicht hadert, tatsächlich die besseren?

Nein, sagt Maja Storch. Die Psychologin hat in den 1990er Jahren für die Universität Zürich das Zürcher Ressourcen-Modell entwickelt, ein Selbstmanagement-Training, das Menschen in die Lage versetzen soll, sich über ihre eigenen Wünsche und Ziele klar zu werden und zu ihren Entscheidungen zu

**„In unserer Gesellschaft wird viel Zeit, Aufwand und Geld verschwendet, weil guten Bauchentscheidungen nicht vertraut wird.“**

*Gerd Gigerenzer*

stehen. Dafür müssen sie zwar lernen, ihrer inneren Stimme, ihrem Bauchgefühl, ihrem sechsten Sinn – oder wissenschaftlich ausgedrückt: ihrem somatischen Marker – zu vertrauen. Doch diese innere Stimme nimmt lediglich eine Vorbewertung verschiedener Handlungsoptionen vor. Sie flüstert dem Verstand ein, was ihm gefallen soll und was nicht. Aus dieser Vorauswahl pickt er dann die beste Lösung heraus – oder eben nicht. „Ob eine Entscheidung falsch oder richtig ist, wissen wir immer erst hinterher“, erklärt Maja Storch. Es kann im Leben eben anders kommen, als man vorher denkt. Misserfolge sind besser zu verkraften, wenn sich jemand nach reiflicher Überlegung dafür entschieden hatte, seiner inneren Stimme zu folgen. Nichts fällt schwerer, als sich hinterher sagen zu müssen: ‚Hätte ich doch nur meinem Gefühl vertraut.‘ Ausschlaggebend für eine kluge Entscheidung ist also immer, dass beide an ihr beteiligt sind: der Kopf ebenso wie der Bauch. Es kommt darauf an, sie miteinander in Einklang zu bringen und herauszufinden, welche Entscheidung am Ende zufriedener macht. „Stellen Sie sich einen Kokain-Abhängigen vor, der sich von seiner Sucht befreien möchte“, erläutert Maja Storch. „Wenn er nur auf sein Bauchgefühl hört, schafft er das nie.“

#### **Intuition filtert Handlungsoptionen**

Der somatische Marker ist ein evolutionär sehr altes Bewertungssystem, das

Menschen und Tiere gemeinsam haben. In ihrem Buch „Machen Sie doch, was Sie wollen“ nennt Storch dieses Bauchgefühl „das Würmli“. Dieses Würmli ist eine Art emotionales Erfahrungsgedächtnis, in dem schon ab der fünften Embryonalwoche Informationen als gute oder schlechte Erfahrungen abgespeichert werden. Um eine kluge Entscheidung treffen zu können, muss ein Mensch zunächst wissen, dass er über dieses emotionale Erfahrungsgedächtnis verfügt. Viele Menschen nehmen somatische Marker jedoch gar nicht wahr. Sie mögen eine Entscheidung ganz rational durchdenken – und bemerken nicht, dass ihnen ihr Gefühl die Stoßrichtung bereits vorgegeben hat. Also trainiert Storch mit den Teilnehmern ihrer Schulungen zunächst, ihr Bauchgefühl überhaupt zu spüren. So sollen sie beispielsweise darauf achten, ob sie positive oder negative Erwartungen an eine E-Mail haben, wenn sie den Absender oder die Betreffzeile lesen. Diese Ahnung sollen sie sich bewusst vor Augen führen. Und in der Tat bewahrheitet sie sich oft. Lautet der erste Impuls „Nicht der schon wieder“, ist es nicht unwahrscheinlich, dass die Mail nach dem Lesen unbeantwortet im Papierkorb landet. Auch Gerd Gigerenzer, der amerikanische Richter, deutsche Ärzte und Manager in der Kunst des Entscheidens trainiert, möchte Verstand und Gefühl nicht voneinander trennen. Der Direktor des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung in Berlin sagt:

„Das gegenseitige Ausspielen von Kopf versus Bauch ist eine unglückliche Geschichte, die immer wieder passiert. Eine Bauchentscheidung zu treffen ist nicht gleichbedeutend damit, den Verstand völlig auszuschalten.“ Oder anders ausgedrückt: Intuition ist nicht aus der Luft gegriffen, sondern beruht auf einer Vielzahl bereits gemachter Erfahrungen. Während Experten auf ihrem Gebiet handeln können, ohne lange nachzudenken, sind Anfänger durchaus gut beraten, genau zu überlegen, was sie tun.

#### **Wenn die Worte fehlen**

„Das ist wie beim Golfspielen“, erläutert Gigerenzer. „Ein erfahrener Golfspieler hat dann einen guten Schwung, wenn er über die Bewegungsabläufe nicht mehr nachdenken muss.“ Anderes Beispiel: „Nur weil ein Fußballspieler vielleicht nicht erklären kann, wie er den Ball verwandelt hat, heißt das nicht, dass er es in einer ähnlichen Situation nicht wieder kann. Er kann.“ Das liegt auch daran, dass ein Mensch längst nicht alles, was er denkt, angemessen sprachlich abbilden kann. Wie auch: Er entscheidet sich etwa 20.000-mal am Tag, vor jeder einzelnen Handlung. Jede dieser Entscheidungen ist eingebettet in das Gesamtrepertoire seiner neuronalen Prozesse, erklärt der Münchner Hirnforscher Ernst Pöppel, kann also gar nicht losgelöst von seinen Emotionen betrachtet werden. „Einer intuitiven

Entscheidung vertraut er sogar mehr als einer rationalen“, sagt Pöppel. Die Kernspintomographie offenbart, warum das so ist. „Bei einer intuitiven Entscheidung sind auch jene Hirnareale aktiviert, die für die Emotionen und die Ich-Identität zuständig sind.“ Eine Entscheidung aus dem Bauch heraus entspricht also mehr der eigenen Persönlichkeit als eine, die nach langem Hin und Her zustande gekommen ist. Deshalb ist der Entscheider von ihr auch überzeugter, sie macht ihn enthusiastischer. Pöppel schreibt Führungspersönlichkeiten eine starke Ich-Identität zu, auch ein gesundes Maß an Aggressivität sei ihnen in die Wiege gelegt. Beides zusammen kann das Treffen von Entscheidungen erleichtern, weil ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein sich von möglichen Risiken nicht so schnell einschüchtern lässt.

### Dem Gefühl wird misstraut

Trotzdem wird in Unternehmen Bauchentscheidungen oft nicht vertraut, weil sie nicht begründet werden können. Zwar gibt etwa die Hälfte der Manager an, sich bei Entscheidungen von ihrer inneren Stimme leiten zu lassen. „Aber danach versuchen sie sehr oft, ihre Bauchentscheidungen zu tarnen, und beschäftigen einen Mitarbeiter zwei Wochen lang damit, rationale Gründe für diese intuitive Entscheidung aufzulisten“, schildert Gigerenzer. Gelingt ihnen das nicht, wählen sie eine zweitklassige Option, von der sie zwar weniger überzeugt sind, für die sie aber die richtigen Worte finden. Oder sie beauftragen eine Consulting-Firma, die sie von der Qual der Wahl erlösen soll. Ähnlich geht es Ärzten, die oft rein gefühlsmäßig wissen, was ihren Patienten fehlt. Weil sie ihre Therapieentscheidung jedoch nicht mit ihrem Bauchgefühl begründen können, untermauern sie ihre Diagnose mit Untersuchungen und Tests, die sie eigentlich nicht mehr brauchen. Damit schützen



**Gerd Gigerenzer:** Der Intuition kommt nicht der Stellenwert zu, den sie verdient.

sie sich einerseits vor dem Patienten als möglichem Kläger, verschreiben ihm jedoch andererseits Medikamente oder empfehlen Behandlungen, von denen sie Familienmitgliedern eher abraten würden. Bestes Beispiel ist der Test auf ein prostataspezifisches Antigen (PSA-Test), der der Prostatakrebsfrüherkennung dienen soll: Gigerenzer erzählt, dass zwar die Hälfte aller Ärzte glaubt, dass dieser Test mehr Schaden anrichtet als nützliche Erkenntnisse bringt. Nichtsdestotrotz raten 80 Prozent der Ärzte ihren Patienten, sich diesem Test



**Maja Storch:** Für eine kluge Entscheidung braucht es ein gewisses Maß an Bauchgefühl.

zu unterziehen. „Sie glauben, dass sie in Anbetracht der Rechtslage keine andere Wahl haben“, begründet Gigerenzer dieses Verhalten, hinter dem weniger gutwillige Zeitgenossen auch Profitgier wittern könnten – denn der Test mag zwar nichts bringen, kann aber immerhin abgerechnet werden. Der Psychologe bringt es auf den Punkt: „In unserer Gesellschaft wird viel Zeit, Aufwand und Geld verschwendet, weil guten Bauchentscheidungen nicht vertraut wird.“

Jana Ehrhardt

Illustration: Joswig; Fotos: Max-Planck-Institut/Huber

### Entscheidungen in einer Welt voller Risiken

„Gerade im Gesundheitssystem ist Transparenz oft nicht gewünscht“, klagt Gerd Gigerenzer vom Berliner Max-Planck-Institut für Bildungsforschung. Das möchte er ändern: Im vergangenen Jahr wurde an seinem Institut das Harding Center for Risk Literacy eingerichtet. Dort sollen Ärzte und Journalisten darin geschult werden, Statistiken zu entschlüsseln, um auf der Basis nachvollziehbarer Informationen entscheiden und handeln zu können. Beispiel: Als die britische Presse meldete, dass die Einnahme der Antibiotikapille der dritten Generation das Risiko

einer Thrombose um 100 Prozent erhöht, setzten viele Frauen die Pille ab. Was aber bedeuteten diese 100 Prozent wirklich? Das absolute Risiko war von einer auf zwei von jeweils 7.000 Frauen gestiegen. Wären diese Zahlen kommuniziert worden, hätten ungewollte Schwangerschaften, geschätzt knapp 14.000 Abtreibungen und Kosten in Höhe von vier bis sechs Millionen britischen Pfund vermieden werden können. Darüber hinaus erforschen am Harding Center Wissenschaftler, wie sich Menschen in unsicheren Entscheidungssituationen verhalten.