

Leipziger Impulsgespräch

„Intuition ist gefühltes Wissen“

Warum intuitive Entscheidungen oft die besten sind

Daten, Fakten, Gefühle – zahlreiche Faktoren können die Entscheidungsfindung beeinflussen. Der Psychologe Prof. Dr. Gerd Gigerenzer plädiert dafür, bei anstehenden Entscheidungen auf die eigene Intuition zu vertrauen. Auch für Organisationen eröffnet eine solche Vorgehensweise zahlreiche Vorteile. Wie es gelingen kann, die Intuition „salonfähig“ zu machen, welche Rolle Politik und Wissenschaft dabei spielen und warum intuitive Entscheidungen mit einem Plus an Verantwortungsübernahme einhergehen, erklärt Gigerenzer im Interview.

Herausgeber Prof. Dr. Gernot Barth im Gespräch mit Prof. Dr. Gerd Gigerenzer

In ungewissen Situationen braucht man eine gute Intuition.

Gernot Barth: Guten Tag, Herr Gigerenzer! Sie beschäftigen sich intensiv mit Entscheidungstheorien. Was sind die wesentlichen Erkenntnisse Ihrer Forschung?

Gerd Gigerenzer: Die Kunst der Entscheidung ist, zuerst zu differenzieren zwischen Situationen, in denen wir die Risiken berechnen können, und solchen, in denen das nicht möglich ist. Kann man die Risiken berechnen, sind statistisches Denken und Logik gefragt. Die meisten Probleme sind aber durch Ungewissheit gekennzeichnet: Wie sollen Sie Ihr Geld investieren? Wem können Sie vertrauen? Wen sollen Sie heiraten? Das sind sehr wichtige Entscheidungen – und typischerweise kann man hier nicht vorhersagen, was passieren wird. In solch ungewissen Situationen braucht man mehr als Daten – eine gute Intuition nämlich, und Faustregeln, Heuristiken. Interessanterweise ist es im Fall von Ungewissheit nicht am besten, massiv Daten zu sammeln und Optionen zu eruieren. Die Kunst liegt darin, die wirklich wichtigen Variablen zu identifizieren und den Rest zu ignorieren.

Intuition ist gefühltes Wissen, das auf Erfahrung beruht.

Das bedeutet also, dass wir mehr auf unseren Bauch vertrauen sollten. Es gibt eine Studie, in der die Probanden

gebeten wurden, innerhalb von zwei Stunden eine Entscheidung für ein ungewisses Problem zu treffen. Anschließend gab man ihnen noch einmal fünf Tage Zeit für eine Analyse. Auch diese führte bei einem Großteil der Probanden letztlich zum selben Ergebnis.

Wichtig dabei ist, dass die Person bereits auf mit dem Thema verbundene Erfahrungen zurückgreifen kann. Intuition ist gefühltes Wissen, das auf jahrelanger Erfahrung beruht. Gerd Müller, der ehemalige deutsche Fußballweltmeister, hat einmal gesagt: „Wenn Du nachdenkst, bist Du verloren.“ Wenn man Erfahrung hat, macht der Körper intuitiv das Richtige. Denkt man hingegen nach, verliert man nicht nur Zeit, sondern entscheidet sich oft am Ende für die falsche Option. Auf Erfahrung beruhende Intuition gibt uns ein Gefühl dafür, was man tun oder lassen sollte. Studien zeigen, dass mehr Zeit zum Nach-



denken meist dazu führt, dass man eine schlechtere Option wählt als die, die einem als Erstes in den Sinn kommt.

Für Anfänger gilt: erst analysieren, dann agieren.

Die deutschen Politiker – solche, die dem Bild des „alten weißen Mannes“ entsprechen, aber auch Frauen – sind dafür bekannt, aus dem Bauch heraus zu handeln.

Die von der Politik gefällten Entscheidungen sind nicht notwendigerweise immer die besten für die Bürger. Eine politische Karriere zu machen bedeutet manchmal auch, Entscheidungen auf Kosten der Bürger zu treffen. Hier muss man zwingend differenzieren. Dennoch gilt es, auf Erfahrungen zu vertrauen – vor allem wenn sich die äußeren Umstände nicht wesentlich ändern. Es gibt Studien mit Schachspielern, die mithilfe des sogenannten Elo-Systems die Qualität des Spielers im Laufe der Zeit messen. Je erfahrener und besser die Spieler sind, desto mehr vertrauen sie ihrer Intuition und desto häufiger ist die Intuition auch richtig. Bei Anfängern ist hingegen das Gegenteil der Fall: Sie müssen analysieren, bevor sie agieren.

Erkenntnis erfordert eine Kombination aus Intuition und Analyse.

Sie erwähnten die äußeren Umstände. Sich verändernde Bedingungen bedeuten also, dass die bereits gemachten Erfahrungen weniger hilfreich für die Entscheidungsfindung sind?

Wichtig ist ein Zusammenspiel von Kopf und Bauch. In einer Studie mit 17 Nobelpreisträgern sagten fast alle, ihr Durchbruch beruhe darauf, dass sie eine gute Intuition, analytisches Denken und experimentelles Handeln kombinierten. Erst das Wechselspiel führte zur Erkenntnis. Wer ausschließlich auf Intuition ODER Analyse setzt, kommt nicht weit.

In unserer Gesellschaft herrscht Angst, die Bedeutung der Intuition anzuerkennen.

Der deutschen Kultur würde es also guttun, stärker auf Bauchentscheidungen zu vertrauen. Dominant sind momentan aber vor allem Daten. Max Weber sprach in diesem Zusammenhang von der rationalen Herrschaft. Werden die Emotionen allerdings dauerhaft ausgeschaltet, kann das Menschen krank machen und zu falschen Entscheidungen führen.

Stimmt, das ist ein Problem. Ebenso erwähnenswert ist folgender Sachverhalt: Viele Manager treffen Entscheidungen aus dem Bauch heraus, nachträglich begründen müssen sie sie aber dennoch. Ehrlich wäre es zu sagen: „Ich bin meiner Intuition gefolgt.“ Das in der Öffentlichkeit zuzugeben ist allerdings unmöglich. Aus Angst vor Kritik stellen viele Manager dann einen Angestellten ab, der zwei Wochen nach Gründen



sucht, oder beauftragen eine teure Beratungsfirma. Das ist eine Verschwendung von Zeit, Geld und Intelligenz. In unserer Gesellschaft herrscht Angst, die Bedeutung der Intuition anzuerkennen.

Intuitive Entscheidungen begünstigen die bewusste Verantwortungsübernahme und eine langfristige Planung.

Gibt es Unternehmen, in denen Führungskräfte einzig und allein aus einem Gefühl heraus Entscheidungen fällen und diese dann dennoch objektiv diskutiert werden?

Ich persönlich kenne zahlreiche Organisationen, die eine solche Vorgehensweise praktizieren. Besonders häufig findet man das in Familien- und inhabergeführten Unternehmen. Hier agiert man ausschließlich mit dem eigenen Geld, kann also machen, was man möchte, und muss Entscheidungen nicht vor einer Öffentlichkeit begründen. Das geht einher mit bewusster Verantwortungsübernahme und einer langfristigen Planung, die weit über den nächsten Quartalsbericht hinausreicht. Im Englischen nennt man dieses Risiko „Skin in the Game“.

Im Rahmen einer solchen Kultur ist es möglich, zu Bauchentscheidungen zu stehen. Niemand muss vorgeben, sich auf der Grundlage von Daten entschieden zu haben. Für nicht familiengeführte Unternehmen wäre es also sinnvoll, Führungspositionen zeitlich unbegrenzt zu besetzen und so einen Kulturwandel herbeizuführen.

Ja, das ist richtig. Deutsche CEOs haben ihre Position meist für etwa fünf Jahre inne. Innerhalb dieses kurzen Zeitraums eine ähnliche Bindung herzustellen wie bei Familienunternehmen,

ist unmöglich. Dennoch gilt es, Wege zu finden, mit denen man die Identifikation der Entscheider mit dem Unternehmen fördert. In anderen Ländern, Japan beispielsweise, gelingt dies wesentlich besser als in Deutschland.

Es gibt zahlreiche Stellschrauben, um die Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen zu stärken.

Die japanische Kultur ist sehr gemeinschaftsorientiert. Hierzulande steht vor allem Individualisierung im Vordergrund. Studien besagen, dass auch die Identifikation mit dem Unternehmen mehr und mehr nachlässt. Angesichts Ihrer Erkenntnisse scheint mir die zukünftige Situation unserer Wirtschaftskultur beinahe ausweglos.



Es gibt zahlreiche Stellschrauben, um die Bindung zum Unternehmen zu stärken. Denkbar ist beispielsweise, dass der Vorstand – den man ja oft nur von Fotos kennt – aktiv auf die Mitarbeiter zugeht, den Kontakt sucht und sich einbringt. Auch die finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter ist sinnvoll, um die Identifikation zu erhöhen. Ich kenne viele

Unternehmen, bei denen die Mitarbeiter stolz sind, dort zu arbeiten.

Eine positive Fehlerkultur ist für Unternehmen enorm wichtig.

Was wir also brauchen, ist eine Enthierarchisierung und daraus resultierend mehr Kontakt. Ich habe im Rahmen dieser Interviewreihe unter anderem mit Dr. Stephan Lowis, dem Vorstandsvorsitzenden des Energieversorgers enviaM, gesprochen (Die Mediation 4/2021, S. 10–13). Dieser hat über alle Hierarchieebenen hinweg das Du eingeführt. Das war ein starker Kulturwandel. Ich begleite das Unternehmen im Rahmen eines Projekts und habe den Eindruck, dass die Menschen einander näherkommen und mehr kommunizieren.

Als Direktor des Max-Planck-Instituts habe ich die persönliche Ansprache ebenfalls eingeführt. Ich bin mit all meinen Doktoranden und Post-Docs per Du und habe darüber hinaus eine Kultur der gegenseitigen Kritik etabliert. Bei uns herrscht eine Vertrauensbasis, in der auch Doktoranden den Direktor auf Fehler hinweisen können. Eine solche positive Fehlerkultur ist enorm wichtig, denn Fehler sind in erster Linie eine nützliche Information, die zeigt: „Hier stimmt etwas nicht.“ Leider ist in den meisten Organisationen eine negative Fehlerkultur vorherrschend. Passiert ein Fehler, sucht man nach einem Schuldigen und dieser wird bestraft. Gerade in den großen Konzernen ist dieses Vorgehen Usus und wird auch von den Führungskräften ganz oben so gelebt.

Doch zum Glück gibt es auch Positivbeispiele, die Lufthansa AG etwa. Hier praktiziert man eine Cockpit-Kultur, in der es ganz normal ist, Fehler zu melden. Nicht, um den anderen vor-

Schon gewusst?

Intuitiv essen: Weshalb Sie sich auf die Signale Ihres Körpers verlassen können

Eine ausgewogene Ernährung ist entscheidend für eine gesunde Lebensweise. Wichtig dabei ist: nicht nur satt zu werden, sondern auch alle wichtigen Nährstoffe in ausreichendem Maße zu sich zu nehmen. Und das geht offenbar leichter als gedacht: Laut Forschern der Universität Bristol (Großbritannien) weiß der Mensch intuitiv, was er essen soll, um sich mit allen lebenswichtigen Vitaminen und Mineralstoffen zu versorgen. Im Rahmen eines Experiments wurden den Probanden verschiedene Lebensmittelkombinationen zur Auswahl gestellt. Die Studie zeigte auf, dass Menschen intuitiv die Paarung wählen, die aus ernährungsphysiologischer Sicht ein möglichst vorteilhaftes Gleichgewicht an Mikronährstoffen bietet. So ist die Kombination aus Apfel und Banane beispielsweise beliebter (und auch gesünder) als Apfel in Verbindung mit Brombeeren. Bislang war die Forschung davon ausgegangen, dass Menschen vor allem fett- und kohlenhydratreiche Lebensmittel bevorzugen, um eine ausreichende Kalorienzufuhr zu sichern.

Quelle: Brunstrom, Jeffrey M./Schatzker, Mark (2022): Micronutrients and Food Choice: A Case of ‚Nutritional Wisdom‘ in Humans? DOI: <https://doi.org/10.1016/j.appet.2022.106055>.

zuführen, sondern um deutlich zu machen, dass etwas nicht in Ordnung ist – beispielsweise, dass die Flugbedingungen nicht ausreichend sind oder die Kollegen ihre maximale Arbeitszeit überschreiten würden. Dazu gibt es ein Critical Incidence Reporting System in München, welches einen wichtigen Beitrag zur Sicherheit des Unternehmens, der Mitarbeiter und der Fluggäste leistet. Würde man etwas Ähnliches in Krankenhäusern etablieren, gäbe es mit hoher Wahrscheinlichkeit eine wesentlich bessere Gesundheitsversorgung und weniger Menschen würden sterben.

Hierarchische Strukturen sind vor allem im Gesundheitssektor sehr stark ausgeprägt.

Richtig! Militär und Medizin, also Krankenhäuser, sind stark hierarchische Systeme. Viele trauen sich nicht, Vorgesetzte zu kritisieren. Das ist nicht gesund.

Es ist sinnvoll, Entscheidungen so weit wie möglich nach unten zu geben.

Langfristig führt das zu einem System der Verantwortungslosigkeit. Denn die Verantwortung wird so immer an den nächsthöheren Vorgesetzten abgegeben.

Das ist ein ganz wichtiger Punkt. Es ist sinnvoll, die Entscheidung und die damit einhergehende Verantwortung so weit wie möglich nach unten zu geben – selbst dann, wenn der Vorgesetzte nicht einverstanden sein sollte. Im Schnitt führt diese Kultur zu wesentlich besseren Entscheidungen und auch die Mitarbeiter haben mehr Spaß an der Arbeit. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Wenn ich als Max-Planck-Direktor auf der Suche nach einer vierten Sekretärin für eine Forschungsgruppe bin, lasse

ich die Bewerbungen zunächst von den drei bereits eingestellten Sekretärinnen sichten und lade die von ihnen ausgewählten Bewerber zum Vorstellungsgespräch ein. Die Leute sind oft sehr erstaunt, wenn sie von ihren potenziellen Kollegen und nicht von mir oder einem Wissenschaftler interviewt werden. Ich bin davon überzeugt, dass meine Sekretärinnen besser als ich wissen, wer für die Stelle geeignet ist. Können sich alle auf einen oder mehrere Bewerber einigen, führe ich ein erneutes Gespräch und treffe letztlich eine Entscheidung. So gelingt es, Verantwortung nach unten zu geben. Die entsprechenden Personen, in dem Fall die Sekretärinnen, fühlen sich ernst genommen und haben tatsächlich Entscheidungsbefugnis. Die neu eingestellte Person weiß zudem direkt, dass ihre Kollegen sie gut finden.

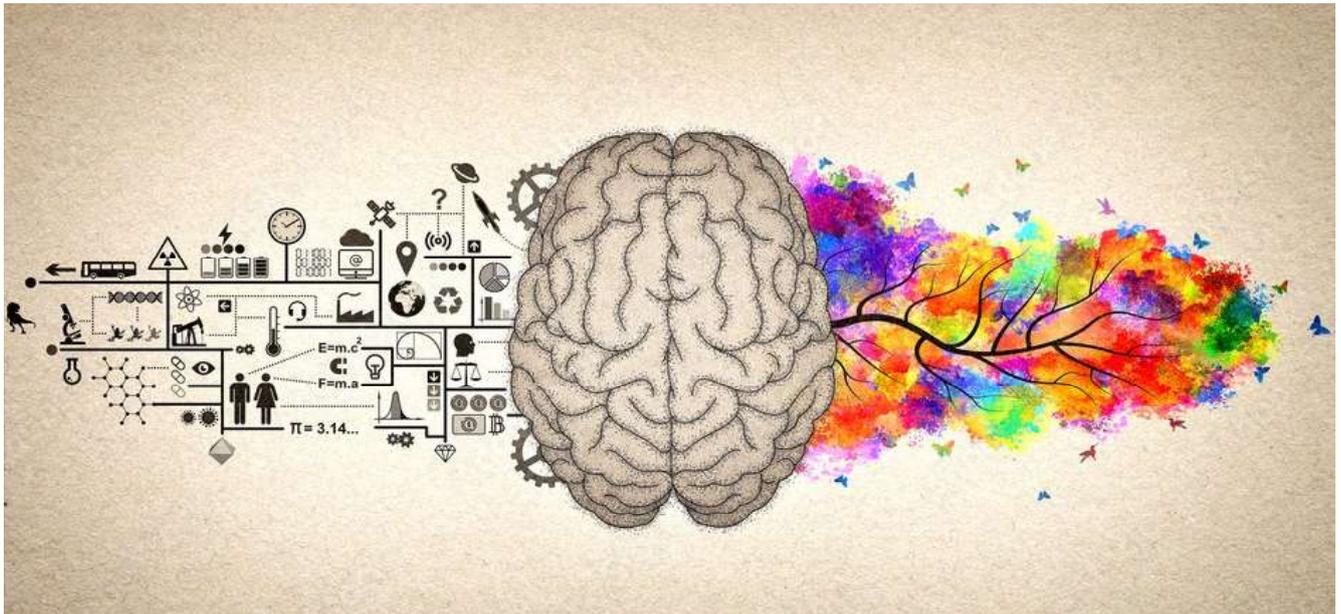
In den USA gilt Scheitern als Erfahrung – in Deutschland als verdächtig.

Durch dieses kooperative Verhalten entstehen Gemeinschaft und Identität. Ich möchte noch einmal beim Thema Fehlerkultur ansetzen. Wie gelingt es, diese im Unternehmen positiv zu etablieren, wenn gleichzeitig Fehler bereits in der Institution Schule häufig unerwünscht sind?

Wichtig ist es, den Kindern reale Probleme zu geben und keine stumpfsinnigen Aufgaben, die sie mit Schema F bewältigen können. Auf diese Weise sind die Schüler gefordert, eigenständig nach Lösungen zu suchen. Dabei werden sie Fehler machen – und so auch lernen, dass es wichtig ist, Fehler zu machen. Scheitern ist manchmal notwendig, um die richtige Lösung zu finden – gern auch im Rahmen einer gemeinsamen Diskussion. So lernen die Kinder nicht nur, zu denken, sie haben auch Spaß und sind selbst kreativ, anstatt nur passiv zu verstehen. Das ist eine Chance, die wir häufig übersehen –



Bitte hier bei Bedarf noch ein anderes Bild liefern (Platzhalterbild #456351530).



gerade hierzulande. In den USA gilt jemand, der dreimal mit seinem Start-up gescheitert ist, als erfahren – in Deutschland hingegen als verdächtig. Wir müssen mutiger sein und verstehen, dass Menschen, die Fehler machen, auch daraus lernen und langfristig erfolgreich sind.

Wir brauchen eine Gesellschaft, die bereit ist, mitzudenken und nicht nur zu konsumieren.

Im Rahmen Ihrer Forschung zu Entscheidungstheorien spielt auch der „mündige Bürger“ eine wichtige Rolle. Was verstehen Sie darunter?

Mündigkeit hat viele Aspekte. Ich beziehe mich in erster Linie auf die Risikokompetenz. Mündige Bürger können die wichtigen Risiken von den unwichtigen unterscheiden. Sie verstehen, dass es keine einhundertprozentigen Sicherheiten gibt und es stets Risiken abzuwägen gilt. Dazu gehört auch zu wissen, wo man verlässliche Informationen findet, und zu merken, dass Informationen aus dem Internet oft nicht objektiv, sondern interessengeleitet sind. Wichtig ist es außerdem, den Mut zu besitzen, selber zu entscheiden, und nicht allein auf Experten zu vertrauen.

Allerdings gibt es auch in den Wissenschaften ganze Bewegungen, die der Meinung sind, die Menschen seien irrational und sollten deshalb vom Staat kontrolliert und bevormundet werden. Diese Aussage ist nicht nur aus politischer Sicht gefährlich, sondern schlichtweg falsch. Zwar verstehen viele Menschen Risiken nicht immer gleich, sie sind aber durchaus in der Lage, zu lernen. Grundlage dafür sind transparente Informationen. Eine Demokratie lebt von Bürgern, die mitdenken. Wenn wir diese Menschen verlieren, verlieren wir auch die Demokratie.

Die Politik wünscht sich von der Wissenschaft oft Antworten auf Fragen, die durch Ungewissheit gekennzeichnet sind – bei der Covid-19-Pandemie oder dem Krieg in der Ukraine beispielsweise. Hier gibt es viele vernünftige Antworten, die teils auch gegensätzlich sind. Das muss man aushalten und auf Basis der gesamten zur Verfügung stehenden Erkenntnisse eine weise Entscheidung treffen – gerade als bezahlter Politiker. Leider gehen einige Politiker davon aus, dass Wissenschaft auf alles eine klare Antwort parat hat.

Die Wissenschaft ist ein Teil unserer Gesellschaft, in dem offene Diskussionen, ehrliche Unwissenheit und inhaltsbezogene Auseinandersetzungen an der Tagesordnung sind. Genau das sollte man auch der Gesellschaft vermitteln. Folgende Fragen spielen dabei eine wichtige Rolle: Wer bist Du? Was willst Du sein – und was nicht? Wie können wir uns neues Wissen aneignen? Krisen wie Corona sind eine Chance, um genau das zu lernen. Wir brauchen eine Gesellschaft, die bereit ist, mitzudenken und nicht nur zu konsumieren.

Letztlich bedeutet das auch eine risikokompetente Gesellschaft. Ein wunderbares Schlusswort. Herr Gigerenzer, ich danke Ihnen herzlich für das interessante Gespräch!

Prof. Dr. Gerd Gigerenzer

Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, trainiert Manager, Ärzte und amerikanische Bundesrichter in der Kunst des Entscheidens. Seine Sachbücher *Das Einmal-eins der Skepsis* (2002), *Bauchentscheidungen* (2007), *Risiko* (2013) und *Klick* (2021) wurden in 21 Sprachen übersetzt. Gigerenzer wurde vom Gottlieb Duttweiler Institut als einen der 100 einflussreichsten Denker der Welt bezeichnet.



Bildquelle: stock.adobe.com / ArtemisDiana