



Nervöse Frösche

Manchmal treffen wir Entscheidungen im Sekundentakt. Nicht immer fühlen wir uns wohl dabei. Geschwindigkeit wird oft mit Entscheidungsstärke gleichgesetzt, das Bauchgefühl ersetzt die Reflexion. In manchen Fällen ist genau das der richtige Weg.

Aus dem Deutschunterricht kennen wir die Szene: Faust kehrt vom Osterspaziergang zurück. Die letzte Nacht hat er nicht geschlafen, und auch heute wird es nicht anders sein: Wie besessen ist er auf der Suche nach der Weltformel. Im Schein einer Lampe beugt er sich über die Bücher – doch er wird unterbrochen. Ein unerwarteter Gast verlangt nach der schwierigsten und folgenschwersten Entscheidung im Leben des Gelehrten: Er bietet ihm den Durchbruch seiner Forschungsbemühungen an. Im Gegenzug fordert er die Seele.

Der promovierte Mediziner scheint wie geschaffen für eine verstandesgeleitete Entscheidung. Wenn ihn nicht schon um 1500 n. Chr. ein Problem geplagt hätte, was sich im dritten Jahrtausend zu einer Epidemie ausbreiten sollte: Er steht unter Termindruck, hat keine Zeit, Pro und Kontra abzuwägen, sich mit Vertrauten zu beraten. Und nimmt Mephistos Angebot an – die Fehlentscheidung seines Lebens.

Von Informationen überflutet

Dr. Faust hat sich unter Zeitdruck von seinem Bauchgefühl leiten lassen, Folgen und Risiken für sich und andere nicht bedacht. Mit fatalen Folgen. Und dennoch kann es richtig sein, instinktiv zu handeln. Gerd Gigerenzer, Direktor des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung in Berlin, hat mit zahlreichen Experimenten nachgewiesen, dass die Entscheidungen manchmal die besseren sein können, über die wir nicht nachdenken.

Viele Menschen wissen zu viel. „Sie schaffen es nicht, aus der Fülle an Informationen die relevanten herauszufiltern“, so Gigerenzer. Er selbst hat mit einem Experiment viel Geld an der Börse verdient. Bei einer Straßenbefragung ließ er Passanten aus 300 Unternehmen spontan die ihnen bekanntesten nennen. Von den zehn meistgenannten kaufte er die Aktien und bildete daraus sein Portfolio – das in einem halben Jahr 47 Prozent an Wert gewann.

Anders als vor 500 Jahren kann die Fülle an Informationen heute kaum noch von einem Einzelnen gefiltert und bewertet werden. Das gilt besonders im Berufsleben: Je stressiger der Job, je höher die Hierarchie, desto mehr schwimmen die Entscheider ob der Informationsflut – und sind manches Mal gezwungen, sich auf ihren Bauch zu verlassen, ohne alle Alternativen und Folgen abgewogen zu haben.

Animalischen Reflexen folgen

Aber die Intuition kann auch trügen. Die Nobelpreisträger Daniel Kahneman und Amos Tversky konnten belegen, dass Anleger manchmal mehr ihrem Bauch folgen als einer nüchternen Analyse. Sie entscheiden dann so wenig rational wie Frösche.

Deutet ein Frosch im vom Wind bewegten Gras einen Schatten als Gefahr, wird er nervös und springt ins Wasser. Dem zweiten ist dieser Sprung Anlass genug zur eigenen Flucht und blindlings platschen alle Frösche in den Teich. Ein Effekt, den wir von der Börse kennen: Die Kursentwicklung nach einer neuen Nachricht ist nicht immer durch die Substanz der Information gerechtfertigt. Das führt zu heftigen Wellenbewegungen – auf dem Wasser wie bei den Börsenkurven. Der Grund: Menschen wie Tiere messen neuen Informationen überproportional hohe Bedeutung zu. Ein lebensrettender Instinkt, denn so können sie schnellstmöglich auf Gefahren reagieren. Aber erst die Reflexion unterscheidet den Menschen vom Tier.



Den GAU vermeiden

So paradox es klingen mag: Erst wenn wir genug über eine Sache wissen, können wir uns auf das Bauchgefühl verlassen. Dann braucht es nur noch den Mut, sich selbst zu vertrauen. Für Bildungsforscher Gigerenzer ist der menschliche Wille ein Dreieck aus Kopf, Bauch und Herz: Wenn der Verstand genug weiß und die Intuition sich meldet, muss man sich ein Herz nehmen und entscheiden. Eines sollte zuvor jedoch kritisch hinterfragt werden: Beruht das bekannt Erscheinende tatsächlich auf einer guten Erfahrung? Routinelösungen sind nicht immer ideale Lösungen.

Der Erfolg einer Entscheidung bemisst sich oft an der Akzeptanz derselben durch die Betroffenen. Wer mehrfach bewiesen hat, dass er schnell gute Entscheidungen treffen kann, hat sich Vertrauen erarbeitet. Grundsätzlich aber ist es sinnvoll, Beteiligte in den Prozess der Entscheidungsfindung einzubeziehen. Sie können als Ratgeber dazu beitragen, eine offene Frage zur Entscheidungsreife zu führen.

Manche Regeln dürfen nicht verletzt werden. Oft sind uns solche Regeln vorgegeben, etwa Befugnisse im Berufsleben. Klaus Dörner führt in seinem Buch „Die Logik des Misslingens“ eine der größten Katastrophen des letzten Jahrhunderts darauf zurück, dass immer wieder im Kleinen vorgegebene Abläufe missachtet wurden: den GAU von Tschernobyl.

Werte als Anker setzen

Andere Regeln stellen wir selbst auf und verorten uns damit in der Gesellschaft: Werte verankern uns im Meer der Möglichkeiten. Wer zum Beispiel die Familie in den Mittelpunkt seines Lebens stellt, wird bei Entscheidungen alle Alternativen sorgsam an diesem Maßstab messen.

Aber Werte sind nicht nur die Grundlage für das Handeln eines Einzelnen. Unternehmen nutzen sie beispielsweise, um ihren vielen Töchtern, Teams und Mitarbeitern eine einheitliche Orientierung zu geben. Werte sind eine solide Basis für Entscheidungen. So konkret gefasst, dass daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten sind. Allgemein genug, um grundsätzliche Geltung in Anspruch zu nehmen.

Faust war an jenem Ostersonntag erst gar nicht an einer für alle verträglichen Lösung interessiert. Dem Mephisto sagt er es direkt: „Schlägst du erst diese Welt zu Trümmern/Die andre mag darnach entstehen.“ Faust ist das Extrembeispiel für eine Entscheidung entgegen jeder Moral. Aber seine Geschichte steht auch für die Freiheit des Willens – im Positiven wie im Negativen. Rat kann von vielen Seiten kommen. Die freie Entscheidung aber liegt bei uns.

Christian Blum

