

Mein Bauchgefühl sagt „Ja“: In welchen Situationen man den eigenen Gefühlen vertrauen kann

Michel Tuan Pham

■

SCHLÜSSELBEGRIFFE

*Emotionen, Gefühle,
subjektive Erfahrungen,
Entscheidungen, Verhandlungen,
Prognose*

•

AUTOR

Michel Tuan Pham,
Kravis Professor of Business,
Columbia University, New York, USA,
Tdp4@columbia.edu

■

Der klassische Zugang zu guten wirtschaftlichen Entscheidungen ist sehr kopflastig: Zunächst sammelt man alle entscheidungsrelevanten Informationen, dann wägt man sorgfältig Pro und Kontra ab und entscheidet gemäß dem Ergebnis dieser Analyse. Manager und Wirtschaftsstudenten werden dazu erzogen, Gefühlen zu misstrauen und stattdessen objektive Sachargumente sprechen zu lassen. Gute Entscheidungen, so der Glaube, wären nun einmal rationale Entscheidungen.

Was allen Denkern auf Anhieb sonnenklar erscheint, wird aber von neuen Forschungsergebnissen zur Rolle von Emotionen in Entscheidungen, Verhandlungen und Prognosen hart auf die Probe gestellt. Die Ergebnisse zeigen nämlich, dass subjektive Gefühle nicht nur ein wichtiger Aspekt von vielen Entscheidungen und Verhandlungen sind, sondern sogar zu besseren Entscheidungen führen können.

Viele Menschen folgen bei Entscheidungen eher ihren Gefühlen als dem Resultat einer rationalen Analyse möglicher Konsequenzen. Das trifft vor allem dann zu, wenn bei den Folgen der Entscheidung Gefühlszustände eine Rolle spielen. Wenn man zum Beispiel ein Buch zur Unterhaltung sucht (z. B. als Strandlektüre), ist dieser Zusammenhang stärker als bei der Auswahl eines eher funktionalen Fachbuchs (z. B. zur Vorbereitung auf eine Prüfung). Auch für Entscheidungen, mit wem man ausgehen möchte oder ob man Freunde zum Abendessen einladen soll, sind emotionale Aspekte wichtige Entscheidungskriterien. Man verlässt sich auch gern auf Gefühle, wenn man unter Zeitdruck entscheidet, abgelenkt oder mit einem Übermaß an Argumenten konfrontiert ist.

Ob man sich auf seine Gefühle verlässt oder nicht, hängt auch davon ab, wie sehr man diesen Gefühlen vertraut. Menschen, die überzeugt sind, dass ihre Gefühle den richtigen Weg aufzeigen, verlassen sich eher auf diese als unsichere. Das Vertrauen in das eigene Bauchgefühl ergibt sich aus der individuellen Biographie. Gute Erfahrungen mit emotionalen Entscheidungen stärken das Vertrauen, schlechte schwächen es ab. Auch das soziale Umfeld spielt eine Rolle. Es macht einen Unterschied, ob die Devise lautet: „Folge immer deinem Herzen“ oder ob der Verstand dominiert. Das Vertrauen in die eigenen Gefühle kann

DIE TRUST-IN-FEELINGS-MANIPULATION

Bei dieser Technik teilt man die Teilnehmer zwei unterschiedlichen Gruppen zu. Eine Gruppe wird subtil ermutigt, den eigenen Gefühlen zu trauen, die andere Gruppe wird diesbezüglich verunsichert.

- > Die High-Trust-in-Feelings-Gruppe wird aufgefordert, sich an **zwei** Anlässe zu erinnern, in den sie sich bei einer Entscheidung auf ihre Gefühle verlassen und das Ergebnis auch gepasst hat. Den meisten Leuten fällt es leicht, sich an wenige solcher Situationen zu erinnern. Daraus schließen sie, dass sie ihren Gefühlen vertrauen können und verlassen sich auf diese.
- > Die Low-Trust-in-Feelings-Gruppe wird gebeten, sich an **zehn** solche Anlässe zu erinnern. Weil es normalerweise schwierig ist, an so viele solcher Anlässe zu denken, schließt diese Gruppe eher daraus, dass sie ihren Gefühlen misstrauen sollte und vermeidet es, sich auf Gefühle zu verlassen.

Diese Technik schafft es, Veränderungen im Vertrauen auf die eigenen Gefühle zu bewirken, ohne dabei das Involvement bezüglich der gestellten Aufgabe, die Grundstimmung und das generelle Vertrauen in die eigene Urteilsfähigkeit zu verändern.

man jedoch auch verändern, indem man individuelle Erfahrung experimentell manipuliert. Genau diesen Zugang haben Professor Pham und seine Forschungskollegen gewählt, um die Rolle von Emotionen in Entscheidungen näher zu untersuchen. Die neue Technik, die er dabei einsetzt, ist in der Literatur als „trust-in-feelings manipulation“ zu finden.

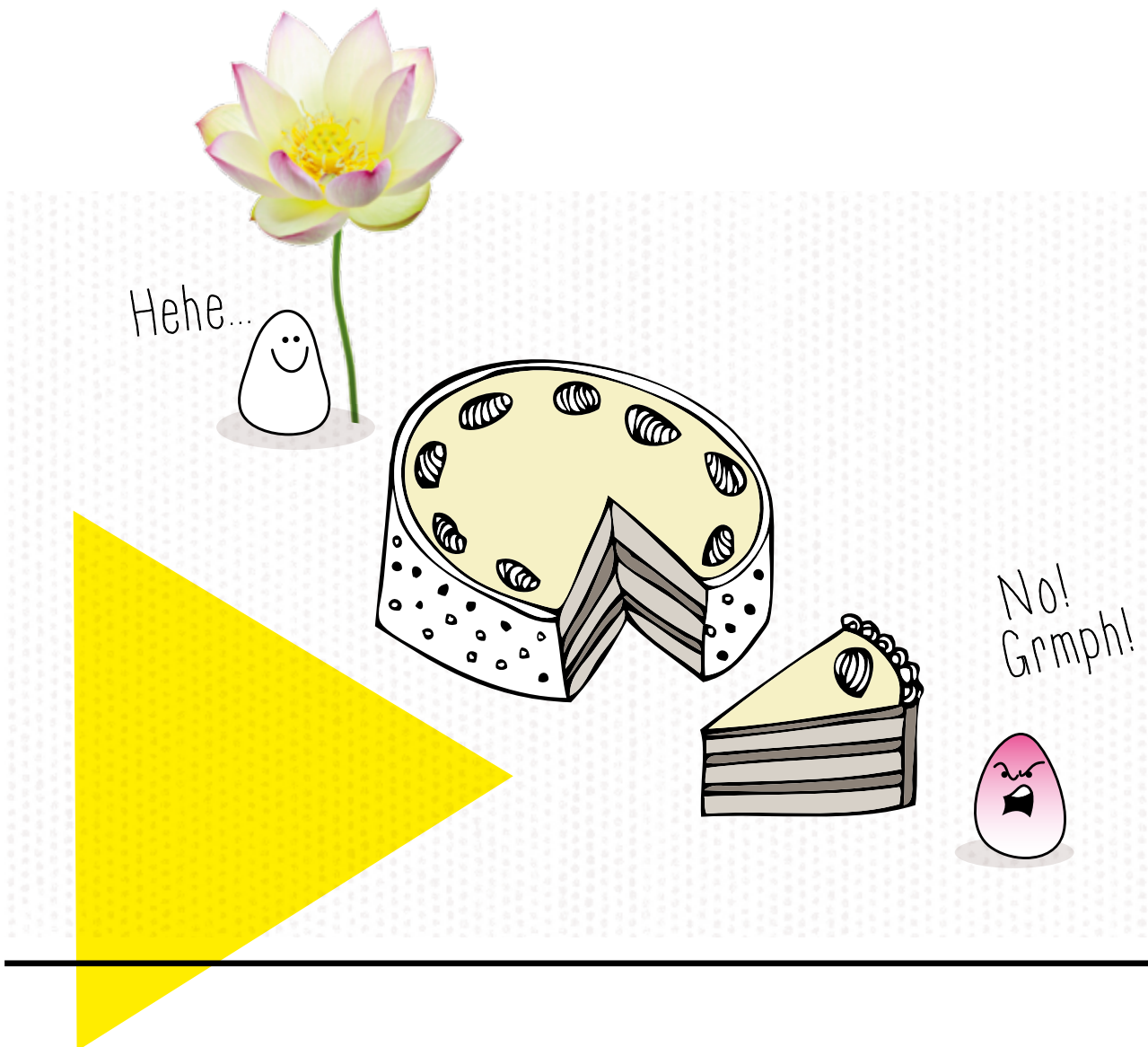
Gefühle und ihr Einfluss bei Verhandlungen /// Um in einem wirtschaftsnahen Umfeld zu testen, wie es sich in Verhandlungen auswirkt, wenn man sich auf seine Gefühle verlässt, luden die Forscher die Teilnehmer zu einem klassischen Verhandlungsspiel, dem sogenannten „Ultimatum-Spiel“ ein. In dem Spiel müssen zwei Personen einen Geldbetrag untereinan-

der aufteilen. Jeweils einer bietet einen Betrag an, der andere kann akzeptieren oder ablehnen. Wenn der zweite Spieler annimmt, wird das Geld gemäß dem Angebot verteilt. Wenn er aber ablehnt, erhält keiner von beiden etwas. Der erste Spieler muss also sein Angebot so gestalten, dass er einen hohen Gewinn erzielt und der Gegenspieler sich immer noch fair behandelt fühlt.

In einem der Experimente erhielten immer die Vorschlagenden vor dem Spiel eine Trust-in-Feelings-Behandlung. Sie spielten dann gegen einen vermeintlich echten Online-Partner, in Wirklichkeit aber gegen ein Computerprogramm. „Die Ergebnisse waren verblüffend“, erklärt Pham. „Die Teilnehmer, die dazu ermutigt worden waren, ihren Gefühlen zu vertrauen, boten durchschnittlich etwas weniger Geld als die Gruppe, die darauf vorbereitet war, den eigenen Gefühlen zu misstrauen. Die Beträge lagen aber noch in einem Bereich, der hohe Akzeptanzraten fand. Mit dieser Strategie verdienten diejenigen, die ihren Gefühlen trauten, mehr als die Misstrauischen.“ Offensichtlich entschied sich die Gruppe mit Vertrauen in die Gefühle für Beträge, die sich in der gegebenen Situation richtig anfühlten und nicht für eine Summe gemäß nüchterner Wahrscheinlichkeitsüberlegungen.

In einem weiteren Experiment durchliefen die Adressaten des Angebots eine Trust-in-Feelings-Manipulation. Hier zeigte sich, dass faire Offerten von beiden Gruppen im gleichen Ausmaß akzeptiert, unfaire aber von der Gruppe, die ihren Gefühlen vertraute, in einem stärkeren Ausmaß abgelehnt wurden. Pham erklärt: „Während es auf den ersten Blick irrational scheint, auch ein noch so kleines Angebot auszuschlagen, hat die Tendenz unfaire Angebote abzulehnen langfristig jedoch einen großen Vorteil: Sie zeigt dem Gegenüber ganz klar auf, dass man sich nicht übervorteilen lässt.“

Vertrauen in die eigenen Gefühle fördert also Entscheidungen, die sich richtig anfühlen, auch wenn sie kurzfristigen ökonomischen Argumenten widersprechen oder auch einen unmittelbaren materiellen Verzicht bedeuten. Wenn man diesen emotionalen Instinkt zulässt, scheint sich außerdem der ganze Verhandlungsprozess zu vereinfachen. „Die Teilnehmer, die ihren Gefühlen vertrauten, betrachteten die ganze Verhandlung als pragmatische Angelegenheit und nicht als komplexe, strategische Aufgabe“, betont Pham. Interessanterweise brachte dieser Zugang den Teilnehmern keinerlei finanzielle Nachteile. „In unterschiedlichen Szenarien des Ultimatum-Spiels sind diejenigen, die gefühlsbasiert entschieden, letztendlich finanziell besser ausgestiegen als ihre kalkulierenden Kontrahenten. Das legt den Schluss nahe, dass emotionale Entscheidungsfindungen nicht nur einfacher, sondern sogar lukrativer sind.“



»

In unterschiedlichen Szenarien des Ultimatum-Spiels haben diejenigen, die gefühlsbasiert entschieden, letztendlich finanziell besser abgeschnitten als ihre kalkulierenden Kontrahenten.

«

Die Zukunft fühlen /// Emotionen sind nicht nur bei Verhandlungen relevant, sondern auch wenn es darum geht, zukünftige Ereignisse vorherzusehen. In einer weiteren Versuchsserie luden die Forscher ihre Teilnehmer dazu ein, den Ausgang bestimmter Ereignisse vorauszusagen, nämlich wer 2008 der demokratische Präsidentschaftskandidat, der Sieger von „Amerika sucht den Superstar“ oder der College-Football-Meister sein würde, die Einspiel-Ergebnisse neuer Kinofilme, die Bewegungen des Dow-Jones-Index und sogar das Wetter. Wie bei den Verhandlungen, kam hier wieder die Trust-in-Feelings-Manipulation zum Einsatz, um entweder ein hohes und oder ein geringes Vertrauen in die eigenen Gefühle zu generieren.

Die Ergebnisse waren quer über die gesamte Palette an Ereignissen bemerkenswert konsistent. Die Personen mit hohem Vertrauen in ihre Gefühle prognostizierten das tatsächliche Ergebnis häufiger richtig als Teilnehmer der Gruppe mit geringem Vertrauen und Personen, die keine „Vorbehandlung“ erhalten hatten (siehe Abb. 1).

ABBILDUNG 1:
Vorhersagegenauigkeit von Personen
mit hohem bzw. geringem Vertrauen
in die eigenen Gefühle

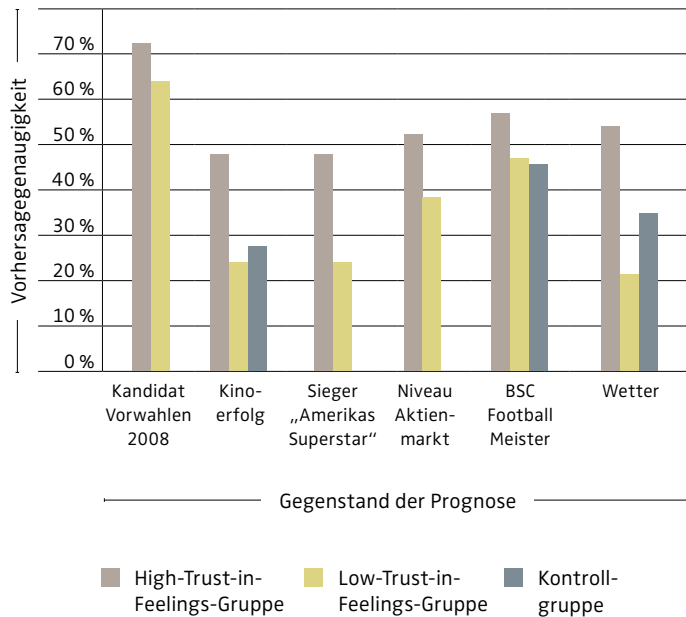
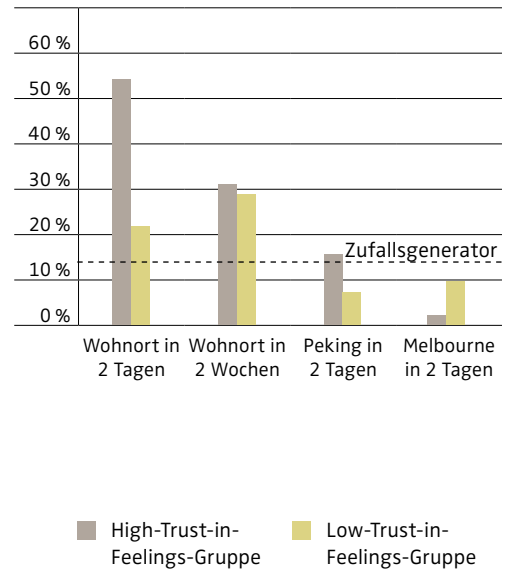


ABBILDUNG 2:
Anteil an Personen,
die das jeweilige Wetter richtig
vorhersagen



- > Im Fall des Clinton-Obama-Rennens, lagen 72 % der High-Trust-Gruppe mit ihrer Prognose für Obama richtig. In der Low-Trust-Gruppe sagten nur 64 % den Sieg von Obama voraus. Ein bemerkenswertes Ergebnis, da der Ausgang zum Zeitpunkt des Experiments noch völlig offen war: Alle großen Umfragen deuteten zur fraglichen Zeit auf einen extrem knappen Ausgang hin.
- > Beim Sieger von „Amerika sucht den Superstar“ war das Ergebnis noch eindeutiger. 41 % der High-Trust-Teilnehmer errieten den richtigen der beiden Finalisten im Gegensatz zu nur 24 % in der Low-Trust-Gruppe. (Der Sieger war in diesem Jahr eine besonders große Überraschung, weshalb wohl beide Gruppen unter der 50 %-Quote lagen).
- > 54 % der High-Trust-in-Feelings-Gruppe errieten das richtige Wetter in der eigenen Wohngemeinde zwei Tage im Voraus. In der Low-Trust-Gruppe waren es nur 21 %.
- > Sogar beim Aktienmarkt – einem Feld, in dem rationale Analysen das ganz klar dominierende Paradigma sind – funktionierten die Emotionen. Zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten,

in einer eher volatilen Periode im März 2009 und einer Phase des wirtschaftlichen Aufschwungs im Herbst 2010 schnitten die High-Trust-Personen besser ab. Ihre Vorhersagen waren zirka 30 % näher an dem Niveau, das der Dow Jones tatsächlich erreichte.

Nach diesen doch sehr eindeutigen Ergebnissen testeten die Forscher, ob das „emotionale Orakel“ universell funktioniert. Dabei stellte sich aber ganz eindeutig heraus, dass das keineswegs der Fall ist. Damit Gefühle Vorhersagen tatsächlich verbessern, müssen ein paar Voraussetzungen erfüllt sein:

- > Beim Wetter erzielten die High-Trust-Teilnehmer zwar bessere Ergebnisse bei der Zwei-Tages-Prognose, aber nicht bei der Vorhersage des Wetters in zwei Wochen. Daraus schließen die Forscher, dass das Ergebnis generell prognostizierbar sein muss. Der Vorteil der Gefühle verschwindet, wenn ein Phänomen an sich als unvorhersehbar gilt.
- > Außerdem waren Personen, die ihren Gefühlen vertrauten, zwar in der Lage, das lokale Wetter vorherzusagen, nicht aber das Wetter in einer weit entfernten Weltgegend. Und

nur Personen, die sich zumindest grundlegend mit Collegefußball beschäftigten, waren bei High-Trust besser in der Lage, den Gewinner der Meisterschaft vorherzusehen. Wenn die Vorauskenntnis unzureichend war, verschwand der Effekt. Damit die Gefühle ihr Potenzial entfalten können, scheint also ein gewisses Grundwissen notwendig zu sein. Dieses Know-how wirkt umso besser, je genereller und kontinuierlicher es aufgebaut wurde. Fragmentarische oder „punktueller“ Kenntnisse in dem Bereich scheinen hingegen für eine Prognose nicht hilfreich zu sein.

Gefühle sind relevante Informationen – nicht immer, aber oft /// Warum also schneiden Personen, die ihren Gefühlen trauen, durch die Bank besser ab? Scheinbar beinhalten Gefühle viel an Information über unsere Umwelt. Dieses Wissen ist nicht unmittelbar abrufbar, sondern schlummert außerhalb des bewussten Wahrnehmungsbereichs im Hintergrund. „Gefühle stellen also eine Art Geheimgang zu unserm unbewusstem Alltagswissen dar“, erklärt Professor Pham. „In Verhandlungssituationen wie im Ultimatum-Spiel vermitteln uns Gefühle intuitiv ein Gespür dafür, welche Angebote zu hoch, zu niedrig oder gerade angemessen sind. Gefühle beinhalten aber auch einen Sinn für statistische Zusammenhänge von Angelegenheiten, die oberflächlich betrachtet keine Verbindung haben. Diesem Sinn ist es zu verdanken, dass sich wahrscheinlichere Zukunftsszenarien richtiger anfühlen als unwahrscheinliche.“

Trotzdem warnen die Forscher davor, Gefühlen immer und überall zu vertrauen. „Wenn Sie in einer bestimmten Angelegenheit überhaupt kein Grundwissen haben, werden Ihnen auch die Gefühle nicht helfen“, führt Pham aus und gibt gleich noch einen Tipp, wie man feststellen kann, ob man sich nun auf ein bestimmtes Gefühl verlassen sollte oder nicht: „Wenn sich etwas aus einem ganz bestimmten Grund, den man auch benennen kann, gut anfühlt, ist das normalerweise kein gutes Zeichen. (z. B. Ich habe das Gefühl, der Film wird ein Erfolg, weil Tom Cruise mitspielt). So ein Gefühl ist eher eine Reaktion auf lokales Teilwissen (z. B. Ihre Einstellung gegenüber Tom Cruise). Hilfreiche Gefühle sind aber eher solche, die auf breitem, allgemeinem Wissen beruhen. Wenn das der Fall ist, können Sie normalerweise gar nicht so genau ausdrücken, weshalb sie dieses Gefühl haben.“

Wer bei kaum vorhandenem Wissen oder auf Grund von lokalem Wissen gefühlsmäßig entscheidet, liegt gemäß den Erfahrungen von Prof. Pham oft falsch. „Das sind wohl die Entscheidungsträger, die den Wert von Gefühlen in Entscheidungen in unserer westlichen Gesellschaft vorschnell in Misskredit gebracht haben.“

LITERATURHINWEISE

Avnet, Tamar; Michel Tuan Pham, and Andrew T. Stephen (2012):
“Consumers’ Trust in Feelings as Information”,
Journal of Consumer Research,
Vol. 39, No. 4, pp. 720 – 735.

Pham, Michel Tuan (2004):
“The Logic of Feeling”,
Journal of Consumer Psychology,
Vol. 14, No. 4, pp. 360 – 369.

Pham, Michel Tuan; Lee, Leonard; Stephen, Andrew T. (2012):
“Feeling the Future: The Emotional Oracle Effect”,
Journal of Consumer Research,
Vol. 39, October, pp. 461 – 477.

Stephen, Andrew T.; Pham, Michel Tuan (2008):
“On Feelings as a Heuristic for making offers in ultimatum negotiations”,
Psychological Science,
Vol. 19 (10), pp. 1051 – 1058.

