projektmagazin

Veröffentlichungsdatum

2026-11-11

In fünf Schritten zu fundierteren Entscheidungen

Projektentscheidungen mit Kopf und Bauch



Dr. Tomas Bohinc

PMP, Berater für Teams, Trainer für Projektleiter, Autor
Hochschule für Telekommunikation Leipzig

Management Summary

- Fundierte Projektentscheidungen berücksichtigen neben sachlichen Kriterien auch emotionale Bewertungen. Beide Perspektiven können unterschiedliche, relevante Informationen liefern.
- Ein fünfstufiger Entscheidungsprozess hilft dabei, rationale und emotionale Bewertungen systematisch zu verbinden und so die Entscheidungsqualität zu optimieren.
- Methoden wie die Nutzwertanalyse unterstützen die rationale Bewertung von Handlungsalternativen. Mit der Affektbilanz lassen sich positive und negative emotionale Reaktionen sichtbar machen.
- Widersprüche zwischen Kopf und Bauch können wertvolle Hinweise liefern. Wer ihnen gezielt nachgeht, kann übersehene Risiken erkennen und Entscheidungsalternativen verbessern.

Wenn es in Projekten zu Fehlentscheidungen kommt, liegt es mitunter nicht daran, dass Fakten fehlen oder falsch eingeschätzt werden, sondern dass Emotionen wie Ängste oder persönliche Bindungen nicht wahrgenommen oder bewusst ausgeblendet werden. Dabei können Emotionen auf Risiken aufmerksam machen, die eine rationale Analyse nicht berücksichtigt. Umgekehrt können Begeisterung oder persönliche Vorlieben dazu führen, dass wir sachliche Einwände übersehen. Wie lassen sich beide Perspektiven nutzen, um fundiertere Entscheidungen zu treffen?

Rolf leitet die Projektabteilung des Unternehmens, in der mehrere interdisziplinäre Projektteams zusammenarbeiten. Nachdem die Personalabteilung den Rahmen für hybrides Arbeiten festgelegt hat, soll er nun entscheiden, wie die Anwesenheit in seinen Teams konkret geregelt werden soll. Zur Wahl stehen feste Bürotage, vollständig flexible Anwesenheit oder unterschiedliche Regelungen für einzelne Teams.

Bei der sachlichen Bewertung spricht vieles für die teamspezifischen Regelungen. Doch Rolf hat bei dieser Alternative ein ungutes Gefühl. Worauf soll er stärker hören – auf seinen Kopf oder sein Bauchgefühl? Und wie kann er beides verbinden?

© 2026 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion
www.projektmagazin.de - Das Fachportal für Projektmanagement

Sachliche und emotionale Bewertung verbinden – der Entscheidungsprozess

Rolfs Entscheidungssituation verdeutlicht, warum es bei komplexen Entscheidungen wichtig ist, beide Perspektiven zu berücksichtigen: das rationale Analysieren und Bewerten der verfügbaren Fakten und zugleich das Hinzuziehen von persönlichen Erfahrungen, Bedürfnissen und affektiven Bewertungen.

Der Psychologe Julius Kuhl (*1947) hat untersucht, wie Menschen ihre Entscheidungen und Handlungen steuern. Er unterscheidet zwei Formen der Selbststeuerung: Selbstkontrolle und Selbstregulation.

- Im **Selbstkontrollmodus** richtet eine Person ihre Aufmerksamkeit gezielt auf ein bestimmtes Ziel. Sie analysiert Informationen, vergleicht Alternativen und orientiert sich an Regeln und expliziten Kriterien.
- Im **Selbstregulationsmodus** kann die Person dagegen auf die Fülle eigener Erfahrungen, Bedürfnisse und Werte zugreifen. Kuhl bezeichnet das hierfür wichtige System als "Extensionsgedächtnis". Dabei handelt es sich nicht einfach um ein spontanes Bauchgefühl, sondern um die Verarbeitung vielfältiger Erfahrungen und Informationen, die nicht vollständig bewusst verfügbar sein müssen.

Aus diesen Überlegungen lässt sich ein fünfstufiger Entscheidungsprozess ableiten, der rationale und emotionale Bewertungen miteinander verbindet (Bild 1).



Bild 1: Die fünf Schritte im Entscheidungsprozess

Schritt 1: Entscheidungssituation klären

Im ersten Schritt geht es darum, die Entscheidungssituation zu klären und zu strukturieren. Im Mittelpunkt stehen die Fragen: Welches Problem soll mit der Entscheidung gelöst, welches Ziel soll erreicht werden? Welche Handlungsalternativen stehen zur Verfügung und welche Anforderungen müssen sie erfüllen?

Rolf muss beispielsweise eine Anwesenheitsregelung finden, die sowohl eine gute Zusammenarbeit seiner Projektteams als auch möglichst flexible Arbeitsbedingungen ermöglicht. Die drei genannten Alternativen (feste Bürotage, vollständige Flexibilität, unterschiedliche Einzelregelungen) bilden die Grundlage für seine

© 2026 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion
www.projektmagazin.de - Das Fachportal für Projektmanagement

Entscheidung. Bei der anschließenden Bewertung muss er unter anderem berücksichtigen, wie gut sich die Zusammenarbeit koordinieren lässt und welche Freiheiten die Mitarbeitenden bei der Gestaltung ihrer Arbeitszeit haben.

Schritt 2: Optionen rational bewerten

Im folgenden Schritt werden die Entscheidungsalternativen anhand sachlicher Kriterien bewertet. Die Kernfrage lautet: Was spricht rational für oder gegen die verschiedenen Optionen?

Im Beispiel bewertet Rolf die drei möglichen Lösungen mithilfe einer Nutzwertanalyse. Dabei berücksichtigt er unter anderem die Anforderungen an die Zusammenarbeit der Projektteams und die Flexibilität für die Mitarbeitenden. Die teamspezifischen Regelungen erzielen den höchsten Nutzwert, da sie den unterschiedlichen Anforderungen und Arbeitsweisen der Teams am besten gerecht werden.

Eine weitere Bewertungsmethode, um Alternativen in eine Rangfolge zu bringen, ist der paarweise Vergleich. Bei besonders komplexen Entscheidungen mit zahlreichen Kriterien und Zielkonflikten eignet sich der Analytische Hierarchieprozess (AHP), der die Kriterien hierarchisch strukturiert und mithilfe paarweiser Vergleiche gewichtet.

Schritt 3: Emotionale Bewertung erfassen

Diese rationalen Entscheidungsverfahren ergänzen Sie in Schritt 3 durch eine emotionale Bewertung. Die Frage lautet: Wie fühlt sich die jeweilige Lösungsalternative an?

Eine Methode, um diese teils unbewussten Emotionen von Einzelpersonen oder Teams sichtbar zu machen, ist die Affektbilanz. Anfang der 1990er-Jahre wurde sie von Maja Storch und Dr. Frank Krause an der Universität Zürich im Rahmen des Zürcher Ressourcen Modells (ZRM®) entwickelt. Der Clou daran: Positive und negative Gefühle werden auf zwei Skalen getrennt erfasst – somit lassen sich auch gemischte Gefühle abbilden.

Zurück zum Beispiel: Rolf bewertet die drei Alternativen mit der Affektbilanz. Dabei stellt er fest, dass er die teamspezifischen Regelungen, die sachlich am besten abschneiden, einerseits attraktiv findet, andererseits hat er ein ungutes Gefühl dabei. Seine emotionalen Vorbehalte widersprechen somit dem Ergebnis der rationalen Analyse.

© 2026 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion
www.projektmagazin.de - Das Fachportal für Projektmanagement

Schritt 4: Widersprüche untersuchen

Der vierte Schritt ist für die Entscheidungsfindung zentral. Die rationale und die emotionale Bewertung werden zueinander in Beziehung gesetzt. Die Kernfrage lautet: Passen die sachliche Beurteilung und das emotionale Empfinden zusammen?

Wann stimmen Kopf und Bauch überein – und wann nicht?

Beim Abgleich von rationaler und emotionaler Bewertung können drei Fälle auftreten:

1. **Stimmen rationale und emotionale Bewertung überein**, steht die Entscheidung auf einer breiten Grundlage: Für eine Alternative sprechen die Fakten und gleichzeitig das gute Gefühl. Dies garantiert zwar nicht den Erfolg, zeigt aber, dass sowohl analysierte Informationen als auch Erfahrungen und Bedürfnisse die Entscheidung unterstützen.
2. Anspruchsvoller ist die Situation, **wenn die rationale Analyse für eine Lösung spricht, das Gefühl aber eher dagegen**. Die negativen Emotionen sollten nicht vorschnell als irrational verworfen werden. Sie können darauf hinweisen, dass Erfahrungen oder Risiken in der sachlichen Analyse nicht ausreichend berücksichtigt wurden. Dann ist zu fragen: Gab es vergleichbare Situationen mit schlechten Erfahrungen? Wurden Risiken oder Konsequenzen übersehen? Lässt sich die Ursache des Gefühls identifizieren, kann diese Information in die rationale Bewertung einbezogen werden. Es kann sich aber auch zeigen, dass das Gefühl auf Erfahrungen beruht, die auf die aktuelle Situation nicht übertragbar sind.
3. Der umgekehrte Fall ist ebenso kritisch: Eine **Lösungsalternative fühlt sich richtig an, obwohl wesentliche Fakten gegen sie sprechen**. Dann sollte untersucht werden, warum sie emotional attraktiv erscheint. Möglicherweise kommt sie persönlichen Bedürfnissen entgegen, verspricht kurzfristige Vorteile oder bestätigt eine bestehende Präferenz. Gleichzeitig ist zu prüfen, wie schwer die sachlichen Einwände wiegen und ob die damit verbundenen Risiken akzeptiert oder reduziert werden können.

Was verrät der Widerspruch?

Rolf geht dem Unbehagen nach, das er beim Gedanken an teamspezifische Regelungen verspürt, und erinnert sich: In der Vergangenheit haben unterschiedliche Regelungen zu Konflikten geführt, weil sich Mitarbeitende ungleich behandelt fühlten.

Die emotionale Bewertung macht Rolf somit auf ein Risiko aufmerksam, das er in der rationalen Analyse bisher nicht ausreichend berücksichtigt hat. Er prüft, ob dieses Risiko auch unter den aktuellen Bedingungen besteht und bei der sachlichen Bewertung stärker berücksichtigt werden muss.

Auch bei einer weiteren Alternative zeigt sich ein Widerspruch: Die vollständig flexible Anwesenheit bewertet Rolf emotional positiv, weil sie seinem persönlichen Bedürfnis nach Autonomie entspricht. Die rationale

© 2026 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion
www.projektmagazin.de - Das Fachportal für Projektmanagement

Analyse hat jedoch ergeben, dass diese Alternative einen höheren Koordinationsaufwand mit sich bringt und die Zusammenarbeit erschweren kann. Rolf muss deshalb prüfen, ob seine persönliche Präferenz die Bewertung beeinflusst.

Die entscheidende Frage lautet somit nicht: "Kopf oder Bauch?", sondern: "Welche zusätzlichen Informationen liefert der Widerspruch zwischen beiden Bewertungen?"

Schritt 5: Entscheidung verbessern

Die Ergebnisse der rationalen Bewertung sowie die in Schritt 4 gewonnenen zusätzlichen Erkenntnisse werden zusammengeführt und bilden die Grundlage für die abschließende Entscheidung.

Sprechen sowohl die rationale als auch die emotionale Bewertung für eine Alternative und bestehen keine weiteren wesentlichen Einwände, kann diese ausgewählt werden. Bei Widersprüchen kann es dagegen sinnvoll sein, eine ursprünglich favorisierte Alternative so anzupassen, dass erkannte Risiken und Vorbehalte berücksichtigt werden.

In unserem Beispiel entwickelt Rolf eine angepasste Lösung: Die einzelnen Teams erhalten möglichst viel Freiheit bei der Gestaltung ihrer Anwesenheit. Gleichzeitig legt er fest, dass es gemeinsame Präsenztermine für teamübergreifende Abstimmungen geben soll sowie transparente Kriterien für unterschiedliche Teamregelungen. Das fördert eine gute Zusammenarbeit und wirkt dem Gefühl einer Ungleichbehandlung entgegen.

Rolf prüft anschließend, ob die angepasste Lösung die sachlichen Anforderungen erfüllt und ob seine ursprünglichen Vorbehalte dadurch ausgeräumt sind. Bei Bedarf bewertet er die Alternative erneut mit der Nutzwertanalyse und der Affektbilanz. (kt)

Literatur

- Kuhl, Julius: Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme, Hogrefe, Göttingen 2001
- Storch, Maja: Das Geheimnis kluger Entscheidungen. Von Bauchgefühl und Körpersignalen, 13. Aufl., Piper Taschenbuch, München 2011

© 2026 projektmagazin. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftl. Genehmigung der Redaktion
www.projektmagazin.de - Das Fachportal für Projektmanagement