



## Schlafen kann ich später! Oder nicht?

*Schlafmangel kann für Ihren Arbeitsalltag ein ernstes Problem darstellen. Er beeinflusst Ihr Entscheidungsverhalten und lässt Sie höhere Risiken eingehen. Was kann bei Schlafmangel vor wichtigen Entscheidungen getan werden?*

Wer kennt sie nicht, diese Arbeitswochen, in denen der Tag einfach zu wenig Stunden hat. Sei es ein Kunde, der auf finale Ergebnisse wartet, eine Veranstaltung, für die in den letzten Tagen noch viel vorbereitet werden muss, oder der große Jahresabschluss, der das ganze Unternehmen beschäftigt. Es gibt Tage, da kommt man dank der Arbeit kaum zum Schlafen. Kurze Schlafenszeiten aufgrund von verlängerten Arbeitszeiten werden in der modernen Welt immer häufiger [1]. In solchen Zeiten heißt die Parole oft „Durchhalten!“. Die Frist naht und was macht es da schon, ein paar Nächte kaum zu schlafen? Der verlorene Schlaf kann schließlich irgendwann nachgeholt werden.

### Schlafmangel ist ein ernstes Risiko

Doch bis die Zeit ausreicht, um Schlaf nachzuholen, sind die Arbeitstage von Übermüdung geprägt. Die Risiken, die dies mit sich bringt, sind dabei nicht immer bekannt. Zumindest dann nicht, wenn wir von Berufen sprechen, die am Schreibtisch verrichtet werden. Klar ist, dass ein Busfahrer nicht übermüdet einen Bus voller Schulkinder fahren sollte, oder dass ein Chirurg nicht operieren sollte, wenn er die Augen kaum offenhalten kann. Doch wenn wir vor dem Laptop oder auch in einem Meeting sitzen, wo liegt dann

schon die Gefahr? Vielleicht sind wir weniger aufnahmefähig, vielleicht ist unser Arbeitstempo verlangsamt. Das kann für die Arbeitsleistung problematisch sein, gefährlich scheint es allerdings nicht.

Doch wenn Sie übermüdet Ihrer Arbeit nachgehen, dann sind Sie nicht nur weniger leistungsfähig – Sie können auch ein echtes Risiko für Ihr Unternehmen werden. Neben den kognitiven Leistungsdefiziten, die Schlafmangel verursachen kann, z.B. in Bezug auf Aufmerksamkeit, motorische Reaktionen oder das Arbeitsgedächtnis, hat er auch Auswirkungen auf das Entscheidungsverhalten [2]. Zu wenig Schlaf kann dazu führen, dass Sie riskantere Entscheidungen treffen als Sie es ausgeschlafen tun würden – und das, ohne es zu merken.

### Was ist eigentlich Schlafmangel?

Wenn man von Schlafmangel spricht, können zwei Formen unterschieden werden: akuter Schlafentzug und chronischer Schlafmangel. Akuter Schlafentzug liegt vor, wenn wir über einen längeren Zeitabschnitt überhaupt nicht schlafen, also z.B. eine ganze Nacht wach sind. Chronischer Schlafmangel dagegen entsteht, wenn wir mehrere Nächte weniger schlafen als gesund für uns ist [3]. Die Forschung zeigt, dass ein

Erwachsener pro Nacht zwischen sieben und neun Stunden schlafen sollte, um im Beruf optimale Leistungen erbringen zu können [4]. 53% der berufstätigen Deutschen schlafen jedoch nur sechs Stunden oder weniger pro Nacht [5].

Sowohl akuter Schlafentzug als auch chronischer Schlafmangel haben Einfluss auf die Bereiche des menschlichen Gehirns, die bei Entscheidungen aktiv sind. Zu wenig Schlaf beeinflusst den präfrontalen Kortex, der für komplexe kognitive Prozesse verantwortlich ist, auch für das Treffen von Entscheidungen [6].

## Schlafmangel führt zu riskanten Entscheidungen

Entscheidungen unter Schlafmangel zu treffen ist eine häufige Situation und besonders relevant für Entscheidungsträger in Unternehmen [1]. Für jeden Mitarbeiter mit Entscheidungsbefugnissen ist es wichtig zu wissen, welche Auswirkungen Schlafmangel haben kann. Wenn Sie übermüdet zum Beispiel Investment-Entscheidungen treffen oder auf einer Geschäftsreise unter Jetlag leidend wichtige Verhandlungen führen, so kann dieses Wissen essentiell sein.

Zahlreiche wissenschaftliche Studien untersuchen das Entscheidungsverhalten von Personen unter chronischem Schlafmangel oder akutem Schlafentzug. Dabei wurde eine deutlich erhöhte Risikobereitschaft erkannt. Schon sieben Nächte mit nur fünf Stunden Schlaf führen zum Beispiel zu der Tendenz, die riskantere von zwei finanziellen Alternativen zu wählen [1]. Bei der Entscheidung zwischen einem Geldbetrag, der ihnen sicher ausgezahlt werden würde, oder einem höheren Geldbetrag, der aber nur mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit ausgezahlt werden würde, entschieden sich Personen mit Schlafmangel deutlich häufiger für die Risiko-Option als ausgeschlafene Personen [1]. Die Neigung zur Wahl riskanterer Alternativen zeigt sich auch bei Personen, die seit 23 Stunden wach sind [2]. In einer weiteren Studie, in der die Dauer des Schlafentzugs manipuliert wurde, zeigte sich sogar, dass Personen, die schon 49,5 Stunden ohne Schlaf sind, ein Risiko-Entscheidungsverhalten zeigen, das dem von Menschen mit Verletzungen im präfrontalen Kortex gleicht [6].

Unter Schlafentzug können Menschen zudem kurzfristige Gewinne schlechter gegen mit ihnen einhergehende langfristige Kosten abwägen. Dies zeigt sich zum Beispiel bei der Wahl zwischen einem hohen Sofortgewinn mit langfristige höheren, folgenden Verlusten, und einem niedrigen Sofortgewinn mit lang-

fristig nur kleinen Verlusten. Unter Schlafentzug wird häufiger der hohe Sofortgewinn gewählt, der langfristig betrachtet aber die schlechtere Entscheidung darstellt [6]. Menschen mit Schlafentzug scheinen im Moment der Entscheidung nur den Gewinn wahrzunehmen und vernachlässigen die langfristigen Folgen.

Die Forschung zeigt also, wie wichtig es für jeden Mitarbeiter mit Entscheidungsbefugnissen ist, die eigene Schlafdauer ernst zu nehmen. Fünf Stunden Schlaf mögen für manchen völlig passabel klingen. Doch auch diese Schlafdauer über mehrere Tage hinweg kann Ihr Entscheidungsverhalten bereits beeinflussen. Stehen Sie dann vor einer riskanten und für Ihr Unternehmen wichtigen Entscheidung, kann dies ausschlaggebend sein. Die Wahl zwischen finanziellen Optionen, die unterschiedlich riskant sind, findet auch im Arbeitsalltag statt und kann ein wirtschaftlich wegweisender Moment sein. Auch das Abwägen von kurzfristigen und langfristigen Gewinnen und Verlusten ist in der Wirtschaft eine häufige und wichtige Situation.

*Sowohl akuter Schlafentzug als auch chronischer Schlafmangel bewirken eine Veränderung im Entscheidungsverhalten. Die Risikobereitschaft wird signifikant höher.*

## Ist höhere Risikobereitschaft tatsächlich etwas Schlechtes?

Riskante Entscheidungen müssen natürlich keine schlechten Entscheidungen sein. Problematisch ist allerdings, dass die Veränderungen im eigenen Entscheidungsverhalten unter Schlafmangel nicht wahrgenommen werden. Den Betroffenen ist also nicht bewusst, dass sie sich risikobereiter zeigen [1]. Dies kann entscheidend sein, denn so kann das eingegangene Risiko nicht richtig abgewogen werden.

*Kein kalkuliertes Risiko – sondern Impulsivität!*

Allgemein wird die Einschätzung der eigenen kognitiven Leistung durch Schlafentzug schlechter. Eine Studie zeigte, dass Probanden sich nach 36 Stunden ohne Schlaf ihrer zuvor gegebenen Antworten sicherer sind als Probanden, die ausgeschlafen sind. Dieser Unterschied ist größer, wenn eine gegebene Antwort tatsächlich falsch ist [3]. Fehler können nach zu wenig Schlaf auch beim Treffen von Entscheidungen häufiger vorkommen, denn durch Schlafmangel steigt nicht nur die Risikobereitschaft, sondern auch die

Entscheidungsqualität als solche nimmt ab [7]. Zu wenig Schlaf führt also sowohl zu riskanteren als auch zu schlechteren Entscheidungen – zweifellos eine kritische Kombination.

#### Folgen von Schlafmangel

1. Unbewusste erhöhte Risikobereitschaft bei Entscheidungen
2. Mangelhaftes Abwägen von kurzfristigen Gewinnen und langfristigen Folgen
3. Qualitativ schlechtere Entscheidungen
4. Falsche Einschätzung der eigenen Entscheidungsqualität

## Was bei Schlafmangel getan werden kann

Die vorgestellten wissenschaftlichen Erkenntnisse zeigen auf, dass es für jeden Mitarbeiter mit Entscheidungsbefugnissen ausgesprochen wichtig ist, darauf zu achten, wichtige Entscheidungen nie unter Schlafmangel zu treffen. Eine Schlafperiode von mindestens acht Stunden kann die Effekte von einer Nacht Schlafentzug auf die kognitive Leistung wieder ausgleichen [3]. Bei chronischem Schlafmangel nach sieben Nächten mit fünf Stunden Schlaf lag in Studien die Entscheidungsqualität nach zwei Nächten mit je zehn Stunden Schlaf wieder beim Ausgangsniveau [3]. Im Idealfall ist es ratsam, den eigenen Schlafmangel rechtzeitig auszugleichen. Ist Ihnen Zeitpunkt einer wichtigen Entscheidung im Voraus bekannt, so sollten Sie auch in Bezug auf Ihr Schlafverhalten vorausschauend sein. Stehen Sie spontan unter Schlafmangel vor einer riskanten Entscheidung, so sollten Sie überdenken, ob diese wirklich sofort getroffen werden muss, oder ob ein Aufschub die verantwortungsvollere Vorgehensweise sein könnte.

Wenn es vor einer wichtigen Entscheidung nun jedoch keine Möglichkeit gibt, Schlaf nachzuholen, was ist dann zu tun? Forschungsergebnisse zeigen, dass Schlafmangel auch noch auf andere Aspekte unseres Verhaltens Einfluss nimmt. Er bewirkt zum Beispiel, dass wir eher bereit sind, Ratschläge anzunehmen [7]. Diese Tatsache kann bei kritischen Entscheidungen, die unter Schlafmangel getroffen werden müssen, hilfreich sein. Gerade bei wichtigen Entscheidungen teilen uns oft Kollegen oder Vorgesetzte ihre Ratschläge mit. Wenn Sie gute Ratschläge einholen und befolgen, könnte dies Ihre eigene Entscheidungsqualität wieder steigen. Dabei müssen Sie allerdings sorgfältig darauf achten, dass Ihr Ratgeber

tatsächlich qualifiziert ist. Hat er Expertise auf dem Gebiet bzw. die nötige Erfahrung? Die Bereitschaft, Rat anzunehmen, ist durch Schlafmangel nämlich auch dann erhöht, wenn der Ratgeber nur mittelmäßig qualifiziert ist. Ziehen Sie daher objektive Kriterien zur Beurteilung der Expertise Ihres Ratgebers zurate.

#### Maßnahmen bei Schlafmangel

- ✓ Erinnern Sie sich stets an die negativen Folgen von Schlafmangel
- ✓ Holen Sie den verlorenen Schlaf nach, bevor Sie wichtige Entscheidungen treffen
- ✓ Holen Sie Rat von qualifizierten Dritten ein

## Fazit

Berufliche Entscheidungen sind dann besonders kritisch, wenn Risiken bestehen, wie zum Beispiel bei der Entscheidung über ein wichtiges Geschäft oder die Ausgabe oder den potenziellen Gewinn hoher Geldsummen. Treffen wir solche Risikoentscheidungen unter Schlafmangel, neigen wir dazu, riskantere Alternativen zu wählen. Das Risiko besteht bereits bei nur einer Nacht ohne Schlaf oder einer Woche mit nur fünf Stunden Schlaf pro Nacht. Wenn Sie eine wichtige unternehmerische Entscheidung treffen müssen, sollten Sie dies stets vor Augen haben, besonders da Sie die Veränderung im eigenen Entscheidungsverhalten normalerweise nicht bemerken. Bevor Sie sich entscheiden, sollten Sie dafür sorgen, ausreichend geschlafen zu haben. Alternativ können Sie die negativen Effekte von Schlafmangel ein Stück weit auch durch das Einholen von qualifizierten Ratschlägen ausgleichen.

„Schlafen kann ich später!“ sollte nie zu Ihrem Motto im Arbeitsalltag werden. Im Gegenteil: Wer darauf achtet, ausreichend zu schlafen, ist stets besser gewappnet für das Treffen wichtiger und riskanter Entscheidungen.

### Glossar

**Präfrontaler Kortex:** Teil des Frontallappens, zugehörig zum Neokortex. Beteiligt an kognitiven Prozessen höherer Ordnung wie Aufmerksamkeit, Planung, Impulskontrolle, emotionale Regulation und Selbstkorrekturprozesse. Schädigungen führen zu Persönlichkeitsveränderungen und kognitiver Verlangsamung.

### Literatur

- [1] Maric, A., Montvai, E., Werth, E., Storz, M., Leeman, J., Weissengruber, S., ... Baumann, C. R. (2017). Insufficient Sleep: Enhanced Risk-Seeking Relates to Low Local Sleep Intensity. *Annals of Neurology*, *82*(3), 409–418.
- [2] McKenna, B. S., Dickinson, D. L., Orff, H. J., & Drummond, S. P. (2007). The effects of one night of sleep deprivation on known-risk and ambiguous-risk decisions. *Journal of Sleep Research*, *16*, 245–252.
- [3] Alhola, P., & Polo-Kantola, P. (2007). Sleep deprivation: impact on cognitive performance. *Neuropsychiatric Disease and Treatment*, *3*, 553–567.
- [4] Litwiller, B., Snyder, L. A., Taylor, W. D., & Steele, L. M. (2017). The relationship between sleep and work: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *102*(4), 682–699.
- [5] Wohlers, K., & Hombrecher, M. (2017). *Schlaf gut, Deutschland – TK-Schlafstudie 2017*. Hamburg: TK-Hausdruckerei.
- [6] Killgore, W. D. S., Balkin, T. J., & Wsensten, N. J. (2006). Impaired decision making following 49 h of sleep deprivation. *Journal of Sleep Research*, *15*(1), 7–13.
- [7] Häusser, J. A., Leder, J., Ketturat, C., Dresler, M., & Faber, N. S. (2016). Sleep Deprivation and Advice Taking. *Scientific Reports*, *6*, 24386.

## Autorin

Hannah Lehmann, Studiengang M.Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

## Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Department Psychologie  
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
München, Deutschland

ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München  
Titelgrafik: © fizkes - stock.adobe.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Lehmann, H. M. (2021). Schlafen kann ich später! Oder nicht?. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (37). Ludwig-Maximilians-Universität München. <http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



EVIDENZBASIERTE WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

*Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.*

*Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.*

*Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.*

**Kontakt:** Prof. Dr. Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Department Psychologie  
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
Leopoldstraße 13  
80802 München

[brodbeck@psy.lmu.de](mailto:brodbeck@psy.lmu.de)  
[www.evidenzbasiertesmanagement.de](http://www.evidenzbasiertesmanagement.de)

