

In diesem Kapitel beschreiben wir einige verbreitete Mythen über Entscheidungen. Diese Mythen oder unhinterfragten Überzeugungen können Entscheidungen erheblich erschweren. Die Entlarvung dieser unhinterfragten Überzeugungen als bloße Mythen wird Ihnen die Entscheidungsfindung somit deutlich erleichtern. Wir geben daher auch gleich einige Anregungen, wie mit den Mythen und Tabus konstruktiv umgegangen werden kann.

2.1 Das einzig Wahre

Die Illusion von der Optimierung und Nutzenmaximierung

Vielen Menschen fällt es schwer, Entscheidungen zu treffen. Nicht wenige schieben eine Entscheidung jahrelang vor sich her, andere wiederum bewegen sich orientierungslos in permanenten gedanklichen Zirkeln und pausenlosem Grübeln. Dies zeigen auch unsere eigenen Untersuchungen, aus denen hervorgeht, dass die meisten Probanden dazu neigen, Entscheidungen zu vermeiden oder aufzuschieben (Gaukel, Sauerland und Steffens 2017). Sogar unter Managern geben noch 18 % an, dass es ihnen nicht leichtfällt, Entscheidungen zu treffen (Akademie-Studie 2005; Befragung von über 500 Führungskräften). Eine nicht getroffene Entscheidung kann dabei zu einer enormen Belastung werden.

Eine wesentliche Ursache dafür, dass viele Menschen Entscheidungen unnötig hinauszögern oder diese als Belastung empfinden, besteht darin, dass sie keinen Fehler machen und unbedingt die bestmögliche Lösung finden wollen. Dies kann so weit gehen, dass sie eine Entscheidung herbeizuführen wünschen, von der sie sicher sein wollen, dass die Entscheidung sie glücklich machen wird. Bei Entscheidungen, die auch andere Personen betreffen, würde nur eine Entscheidung

akzeptiert werden, die allen Interessen gerecht wird und alle Betroffenen zufrieden stellen kann.

Um die Problematik eines solchen Strebens deutlich zu machen, formulieren wir den Sachverhalt einfach überspitzt um: Diese Menschen wollen eine *perfekte* Entscheidung treffen. Nun sind Menschen jedoch selten perfekt, sie finden keine perfekten Bedingungen vor und können auch selten perfekte Dinge herstellen. Dies gilt natürlich auch für Entscheidungen und deren Folgen. Der Anspruch, eine perfekte Entscheidung zu treffen, ist somit zumeist zum Scheitern verurteilt – wer diesen Perfektionsanspruch an sich selbst stellt, kann nur verlieren. Enttäuschung, Frustration und Unzufriedenheit sind vorprogrammiert.

Insbesondere im Bereich der Entscheidungen ist es nicht möglich, eine perfekte Lösung zu finden. Entscheidungen beziehen sich nämlich auf die Zukunft, die Zukunft aber ist nicht perfekt vorhersehbar und daher ist es auch sinnlos, alle Fehler ausschließen zu wollen. Eine perfekte, maximierte, ja, zum Teil selbst eine optimierte Entscheidung erfordert jedoch noch vieles darüber hinaus: Das Wissen um die eigenen Ziele, ggf. sogar die Kenntnis der Interessen anderer, vollständig vorliegende Informationen über bestehende Optionen, deren Eigenschaften und möglichen Folgen bzw. die lückenlose Kenntnis von Risiken und deren Kontrollierbarkeit. Diese Voraussetzungen sind in der Realität so gut wie nie erfüllt. Menschen können aus diesem Grund keine perfekten Entscheidungen treffen.

Zu bedenken ist auch, dass die verschiedenen Optionen in der Realität zumeist aus Kombinationen spezifischer Vor- und Nachteile bestehen. Selbst wenn man sich nun eindeutig für eine Option entscheiden kann, entscheidet man sich automatisch gegen die Vorteile der nicht gewählten Alternative und für die Nachteile der gewählten Alternative – schlecht für den Perfektionisten.

Wir haben es also häufig mit dem sogenannten perfektionistischen Denken zu tun. Bemerkenswerterweise schreiben sich Menschen perfektionistisches Denken oft nicht ohne einen gewissen Stolz selbst zu. Perfektionismus darf jedoch nicht mit Ehrgeiz, Gewissenhaftigkeit oder dem gesunden Wunsch, sich ständig weiterzuentwickeln, verwechselt werden. Wenn Personen der Überzeugung sind, dass sie eine *vollkommene* Entscheidung treffen müssen und dass sie sich keinerlei Fehler erlauben dürfen, reduziert dies eher die Entscheidungsleistung, anstatt sie zu steigern. Perfektionistische Überzeugungen gehen nämlich nicht selten mit dem bleibenden Eindruck einher, dass man noch immer nicht über genügend Informationen verfügt, dass man bestimmte Entwicklungen noch abwarten muss, um sicher zu sein oder dass bestimmte Risiken erst noch beseitigt werden müssen. Die Folge ist ein angstgetriebener Aufschub der Entscheidung oder die totale Ineffizienz bei der Entscheidungsfindung – viel Aufwand für wenig zusätzlichen Gewinn.

► **Unser Interviewpartner Kurt Beck kristallisiert in diesem Zusammenhang ein interessantes Motiv heraus:** *„Bei der Einschätzung wirtschaftlicher Chancen stehen keine gesicherten Daten mehr zur Verfügung, es gibt nur noch Hinweise. In solchen politischen Fragen muss man vermeiden, immer noch mehr Gutachten einzuholen, wenn das Untersuchbare zusammengetragen wurde, denn ansonsten geht es nur noch darum, die eigene Entscheidungsverantwortung zu übertünchen!“*

Warum aber ist es so schwierig, wenn schon nicht *vollkommene*, dann doch zumindest *maximal-mögliche* oder *optimale* Entscheidungen zu treffen, wie es z. B. Commander Data – die Verkörperungen der Rationalität in der Star-Trek-Serie – machen würde? Wäre dies nicht zumindest eine Annäherung an die perfekte Entscheidungsfindung unter den gegebenen Umständen? Man müsste dafür doch bloß 1) alle zur Verfügung stehenden Optionen sammeln, 2) deren Merkmale auflisten, 3) die Wichtigkeit der Merkmale für die eigene Zielsetzung bestimmen und entsprechend gewichten, 4) dann noch die Wahrscheinlichkeit ermitteln, mit der man in den Genuss der Merkmale kommen kann, sodann 5) die ermittelte Wichtigkeit und Wahrscheinlichkeit miteinander multiplizieren und 6) letztlich die Ergebnisse dieser Multiplikationen pro Option aufsummieren. Dann hätte man nach den Regeln der Logik alles Menschenmögliche getan, um eine gute Entscheidung herbeizuführen. Daraus würde vielleicht zwar keine perfekte Entscheidung resultieren, aber zumindest eine nach rationalen Prinzipien maximierte oder optimierte. In der Tat existieren Apps, mit deren Hilfe Entscheidungen auf die beschriebene Art herbeigeführt und maximiert werden sollen.

Wir werden in Kap. 3 sehen, dass es Bedingungen gibt, unter denen eine solche Vorgehensweise durchaus vorteilhaft und nützlich ist. Viele „großen Lebensentscheidungen“ können auf diese Weise jedoch leider nicht sinnvoll gefällt werden. Warum? Und wie kann man stattdessen vorgehen? Um Ihnen dies zu veranschaulichen, nehmen wir Sie mit auf eine Gedankenreise:

Wann ist eine Entscheidung schwierig? Eine Entscheidung ist dann schwierig, mögen Sie nun vielleicht antworten, wenn die Optionen sehr komplex sind oder die Folgen einer Entscheidung mit erheblichen Unsicherheiten behaftet sind. Eine Entscheidung ist aber insbesondere dann schwierig, wenn die Optionen, zwischen denen man wählen kann, recht gleichwertig sind, nicht wahr?! Wären die Optionen nicht gleichwertig, also eine Option wäre deutlich interessanter als die andere, dann wäre die Entscheidung nicht schwierig und wir würden uns problemlos für die interessantere Option entscheiden, ohne lange darüber nachdenken zu müssen.

Wenn bei schwierigen Entscheidungen aber die Optionen gleichwertig sind, könnte man doch auch einfach eine Münze werfen und „Kopf“ oder „Zahl“ darüber entscheiden lassen, welche Option man wählt. Es ist ja kein Problem, die Wahl vom Zufall abhängig zu machen, wenn die Optionen insgesamt gleichwertig sind. Dies erscheint uns grotesk: Gerade bei einer schwierigen Entscheidung sollen wir eine Münze werfen? Hier scheint etwas nicht zu stimmen. Menschen gehen auf diese Weise auch nicht vor. Niemand würde bei der Wahl zwischen „Kind oder Karriere“¹ eine Münze werfen.

Probieren Sie es doch selbst mal aus. Auf der Internetseite www.ich-kann-mich-nicht-entscheiden.de können Sie Ihre Lebensentscheidung ganz einfach treffen lassen – per Zufallsgenerator. Das erscheint Ihnen eher amüsant? Aber warum eigentlich, wenn die Optionen doch rational gesehen gleichwertig sind?

Es ist ersichtlich, dass das logisch-rationale Vorgehen mit der Sammlung von Optionen, deren Gewichtung und der Kalkulation von Wahrscheinlichkeiten in vielen Lebensbereichen einfach nicht sinnvoll anwendbar ist. Warum nicht? Ganz einfach: Wir haben es bei den verschiedenen Optionen oft mit nicht quantifizierbaren und nicht vergleichbaren Aspekten zu tun (Chang 2014). Es ergibt wenig Sinn, die Wichtigkeit einer Familiengründung mit einer 4 auf einer 5-stufigen Skala zu gewichten, das Karrierestreben mit einer 3 und beides dann auch noch miteinander vergleichen zu wollen. Wie viel Liebe ist eine Gehaltserhöhung wert? Wie viel Selbstverwirklichung ist ein Kind wert?² Man kann die Unsinnigkeit dieses Vorgehens auch daran erkennen, dass ein zusätzlicher Geldbetrag von sagen wir 200 EUR für die Liebe so gut wie keinen Einfluss auf die Entscheidung hätte, obwohl die Optionen rein rational betrachtet ja nun nicht mehr gleichwertig sein dürften.

Menschen neigen gelegentlich sogar dazu, überhaupt keine speziellen Gewichtungen der Vor- und Nachteile von verschiedenen Optionen vorzunehmen, sondern alle Vor- und Nachteile gleich zu gewichten – die reine Anzahl der Vor- bzw. Nachteile ist dann für die Entscheidung ausschlaggebend (vgl. Bauer 2000).

¹Mit der Wahl dieses Beispiels ist kein ideologischer Hinweis intendiert. Die Wahl ist rein didaktischer Natur, wie auf den folgenden Seiten noch deutlich werden wird.

²Natürlich lassen sich auch Motiv-, Moral- und Identitätsaspekte als Nützlichkeitskategorien konzeptualisieren. In dem Fall erscheint auch ihre Quantifizierung gerechtfertigt. Allerdings ist die Quantifizierung offenbar keine hilfreiche Strategie, um Menschen solche Lebensentscheidungen zu erleichtern – die Abbildung des zugrunde liegenden empirischen Relativs in ein numerisches Relativ scheint hier eine viel zu starke Vereinfachung darzustellen, um auf dieser Basis eine klare Entscheidung treffen zu können.

Aber das ist noch nicht alles. Hinzu kommt noch, dass Personen auch die Wahrscheinlichkeiten von möglichen Entscheidungsfolgen oft gar nicht einkalkulieren, selbst wenn diese bekannt sind. Ein stark vereinfachtes Beispiel: Wenn Jochen in Katharina verliebt ist und Julia in erwägenswerter Weise sympathisch findet, die Wahrscheinlichkeit aber, bei Katharina landen zu können, gering ist, während es beinahe sicher ist, bei Julia anzukommen, wird sich Jochen trotzdem nach allen Kräften um Katharina bemühen. Moderate Unterschiede in der Realisierungswahrscheinlichkeit sind nahezu belanglos für das eigene Buhilverhalten, wenn man in die eine Person verliebt ist und die andere nur nett findet. Übrigens könnte wohl auch in einem solchen Fall Jochens Entscheidung nicht durch einen zusätzlichen Betrag von 100 EUR für Julia beeinflusst werden. Teilweise kehrt sich das Verhältnis sogar um: Es kann durchaus vorkommen, dass Menschen eine Option umso mehr begehren und diese umso wertvoller für sie wird, je unwahrscheinlicher es ist, sie zu erreichen. Dies ist das sogenannte Reaktanzphänomen, das in der psychologischen Forschung sehr gut belegt ist (Brehm 1966). Dieses Phänomen – schwer Erreichbares steigt in seinem Wert – zeigt, dass die Wichtigkeit und die Eintretenswahrscheinlichkeit bestimmter Entscheidungsfolgen nicht unabhängig voneinander kalkuliert werden.

Schwierige, große Lebensentscheidungen fällt man somit zumeist nicht auf rationalem Weg. Eine schwierige Entscheidung ist oft einfach deshalb schwierig, weil die Optionen „gleichwertig“ sind; und das heißt präziser formuliert, weil mehrere zukünftige Daseinsformen akzeptabel erscheinen. Demnach können auch wenig komplexe, kleine Entscheidungen – *Müsli X* vs. *Müsli Y* – durchaus schwierig sein. Und Entscheidungen mit weitreichenden Konsequenzen oder großen Zukunftsunsicherheiten, also große Entscheidungen, wie z. B. den *Studienschwerpunkt Wirtschaftspsychologie* oder den *Studienschwerpunkt Klinische Psychologie* zu wählen, können durchaus leicht sein (s. Abb. 2.1).

Wir haben gesehen, dass sich viele Lebensentscheidungen oft auf den inneren Diskurs über nicht-quantifizierbare und wenig vergleichbare individuelle Zukunftsmodelle beziehen – es geht hier weniger um ein „X ist nützlicher und wahrscheinlicher als Y“, sondern darum, sich selbst zu bestimmten Optionen oder Handlungsfolgen in Beziehung zu setzen (Chang 2014). Der Entscheidungsprozess ist zunächst also eher eine Motivklärung, eine Identitätsbestimmung, ein Sich-In-Beziehung-Setzen zu möglichen Daseinsformen, ein virtuelles Gestalten der Zukunft. Solche Entscheidungsprozesse sind treffender beschrieben mit *einem qualitativen, ganzheitlichen Einfühlen in mögliche Entscheidungsfolgen und dem Abgleich des resultierenden Gefühls mit eigenen Motiven und der eigenen Persönlichkeit*. Dies wird an häufig zu vernehmenden Aussagen deutlich wie „Das will ich tun, auch

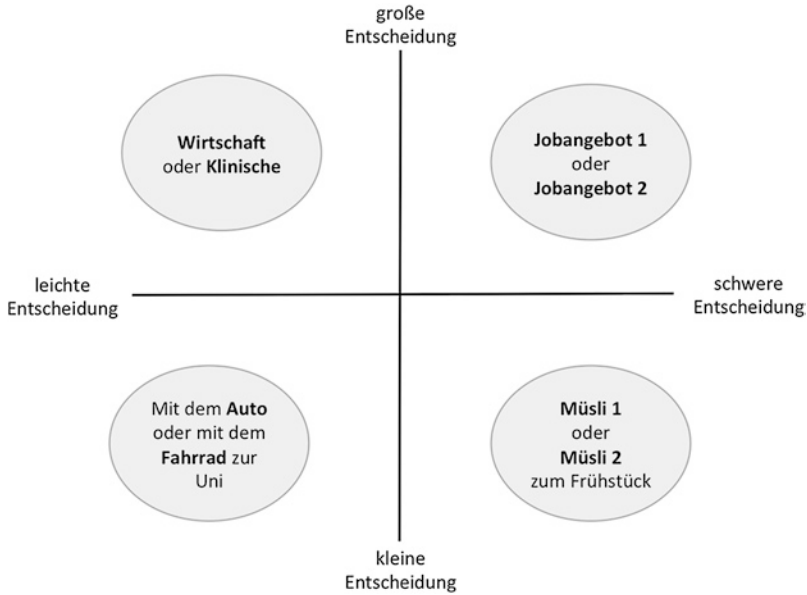


Abb. 2.1 Der Unterschied zwischen kleinen/großen Entscheidungen und leichten/schweren Entscheidungen.

wenn es vielleicht dumm ist!“, „Das passt irgendwie nicht zu mir, auch wenn es klug wäre!“

► **Unser Interviewpartner Oliver Schäfer gab uns ein Beispiel:** „Die schwierigste Entscheidung war für mich als ich noch als Werkzeugmacher arbeitete ... und dann ein Angebot vom Sport-Club Freiburg bekam. ... Für mich war das damals unheimlich schwer, da ich anhand der Zahlen gemerkt hatte, dass ich als Berufsfußballer weniger verdiene als vorher als Werkzeugmacher. ... Sollte ich also meinen Beruf aufgeben und dabei noch weniger verdienen? ... Ich wollte immer ein guter Sportler sein. ... irgendwie habe ich schon ziemlich früh gemerkt, dass sich mein Bauch in Richtung Sport bewegt – trotz des Risikos!“

Dass vergleichende Nutzen- und Wahrscheinlichkeitserwägungen im engeren Sinn bei vielen großen Lebensentscheidungen zweitrangig sind, wird auch daran deutlich, dass wir oft fragen: Wie *soll* ich mich entscheiden? Gelegentlich sind also auch moralische Erwägungen bei der Entscheidungsfindung beteiligt, die

oftmals einen Alles-oder-Nichts-Charakter annehmen; d. h. ebenfalls nicht durch irgendetwas aufgewogen werden können oder Wahrscheinlichkeiten hier in irgendeiner Weise relevant werden würden („Das sollte ich tun, egal ob ...“). Die Beteiligung moralischer Erwägungen ist sogar recht häufig zu finden, was auch nicht erstaunen kann, wenn man unsere Sozialisationsgeschichte betrachtet: Wir lernen sehr früh, dass wir zwar die Wahl zwischen verschiedenen Verhaltensweisen haben, aber die Entscheidungsfolgen werden von den Eltern durchaus sanktioniert, bestraft oder belohnt. Wir lernen also, uns so zu entscheiden, wie wir es *sollten*, wie die Eltern es für richtig halten.

Die mangelnde Quantifizierbarkeit von Optionen und die schlechte Vergleichbarkeit von Entscheidungsfolgen können Entscheidungen so schwierig machen, unsere rationalen Mittel der Problem- und Konfliktlösung scheitern lassen und uns orientierungslos zurücklassen. Es ist weniger die Gleichwertigkeit der Optionen im mathematisch-logischen Sinn, die uns das Leben oft so schwer macht, sondern das gleichzeitige infrage kommen sehr unterschiedlicher Daseinsformen. Und verschiedene Optionen bzw. Daseinsformen kommen gleichzeitig infrage, weil unterschiedliche Motivkonstellationen bei der Wahl verschiedener Optionen voraussichtlich etwa gleich stark befriedigt werden würden. Will man souveräne Lebensentscheidungen treffen, muss man diese „Gleichwertigkeit“ somit durch die Klärung von Motivprioritäten auflösen. Wir werden uns aus diesem Grund in Abschn. 3.4 einige Entscheidungstechniken ansehen, die besser geeignet sind, derart beschaffene Entscheidungssituation zu bewältigen, wie z. B. die Beantwortung von Fantasiefragen, die Tagtraum-, Vorbild- und Tätigkeitsanalyse oder auch das Lernen am (bzw. die Abgrenzung von) fallbasierten Modellen.

Wenn wir Entscheidungen auf diese Art verstehen, erscheint es noch viel grotesker, fehlerfreie, perfekte, maximierte oder optimierte Entscheidungen treffen zu wollen – dafür fehlt uns zumeist jeder Anhaltspunkt, jedes Kriterium, jeder Referenzwert. Keine Rationalität, keine Logik, keine Mathematik dieser Welt kann uns Vollkommenheit oder Fehlerfreiheit garantieren oder uns dabei helfen, Motiv- und Identitätsfragen zu klären.

► **Dr. Kai Höhmann resümierte:** *„Ihr könnt noch so viel strukturieren und analysieren, der letzte Schritt der Entscheidung kommt immer aus dem Bauch!“*

Motive sind nicht zwangsläufig stabil – gelegentlich können sie heute anders priorisiert sein als morgen – auch dies torpediert rationale Entscheidungsstrategien, da diese von der Stabilität von Nutzwerten ausgehen. Eine perfekte Entscheidung zu treffen, ist schon aus diesem Grund sehr schwierig. Die Entscheidung versucht etwas zu fixieren, was sich nicht zwangsläufig fixieren lässt. Aber selbst wenn

Motive *recht* stabil sind (und die Forschung zeigt, dass man davon i. d. R. ausgehen darf), kann die Vielzahl von Motiven aufgrund der beschränkten menschlichen Aufmerksamkeitskapazität nicht zugleich betrachtet werden – die für eine Entscheidung relevante Motivkonstellation kann zu einem bestimmten Zeitpunkt in ihrer Komplexität nicht gänzlich erfasst werden. So kommt es vor, dass wir uns an einem Abend mit einer bestimmten Entscheidung endlich sicher fühlen und schon am nächsten Morgen alles wieder infrage gestellt ist – der Aufmerksamkeitsfokus hat sich einfach verschoben: gestern lag er auf den Machermotiven, heute liegt er auf den Ängsten. Wenn wir aus diesen Irritationen herauswollen, müssen wir die Prioritäten unserer Motive klären. Uns mit den Optionen zu beschäftigen und die Wertigkeiten ihrer Eigenschaften numerisch vergleichen zu wollen, wird nicht weiterhelfen. Wenn verschiedene in etwa gleichstarke Motive für ein Entscheidungsproblem verantwortlich sind, dann wird sich dieser Konflikt in jeder beliebigen einschlägigen Optionenkonstellation und quantitativen Wertzuweisung manifestieren. Solche Entscheidungsprobleme lassen sich nur auflösen, wenn die Priorität der Motive geklärt wird.

Aus diesen Sachverhalten soll nun nicht abgeleitet werden, dass es angeraten ist, damit aufzuhören, über Entscheidungsfolgen, Werte und Wahrscheinlichkeiten nachzudenken. Im Gegenteil: Es gibt viele Gegenstandsbereiche und auch viele untergeordnete Entscheidungen, für die sich ein rationales Vorgehen durchaus anempfiehlt. Nur für viele große Lebensentscheidungen ist dies eben kein adäquates Vorgehen.

Entscheidungen aller Art sollen *effizient* getroffen werden, wobei Effizienz und Perfektionismus mithin unvereinbar sind. Dies bedeutet auch, dass man mit nicht-perfekten Entscheidungen zwangsläufig leben muss. Und wer trotz aller rationalen Durchstrukturierung eines Entscheidungsproblems Schwierigkeiten hat, eine Entscheidung zu fällen, sollte prüfen, ob es sich lohnt, einen Schritt zurückzutreten und zunächst zu klären, wer man eigentlich sein will und was einem im Leben wirklich wichtig ist – vermutlich gelingt eine Entscheidungsfindung eher, wenn man diese fundamentalen identitäts- und motivbezogenen Fragen geklärt hat. Dann erst erwägt man nämlich spezifischere Optionen, die eher miteinander vergleichbar und quantifizierbar sind.

Fazit

- Menschen können keine perfekten Entscheidungen treffen.
- Unter realen Bedingungen und bei realen Lebensentscheidungen ist es zumeist nicht einmal möglich, auf rationalem Weg Entscheidungen zu maximieren.

- Der Versuch jedoch, dies zu tun, führt zu dysfunktionalem Entscheidungsverhalten: man schiebt Entscheidungen auf, ist bei der Entscheidungsfindung völlig ineffizient oder bleibt orientierungslos.
- Zwangsläufig ist man mit Nachteilen von Entscheidungen konfrontiert. Haben Sie daher den Mut, sich auf nicht-perfekte Entscheidungen einzulassen! Solche Entscheidungen können als Notwendigkeit akzeptiert werden.
- Entscheidungen sind dann schwierig, wenn die Optionen gleichwertig sind – jedoch nicht in quantitativer, sondern in qualitativer Hinsicht. Die quantifizierenden rationalen Verfahren, die in solchen Fällen gern in der Hoffnung eingesetzt werden, die beste Lösung zu finden, helfen daher bei der Entscheidungsfindung oft nicht weiter.
- Wenn Sie mit einem rationalen Vorgehen zu keinem befriedigenden Ergebnis gelangen, dann probieren Sie besser Entscheidungstechniken aus, die es Ihnen erlauben, identitäts- oder motivbezogene Fragen zu klären, wie z. B. die Beantwortung von Fantasiefragen, die Tagtraum-, Vorbild- oder Tätigkeitsanalyse und die Erstellung von Verstärkerlisten³ (vgl. Kap. 3). Denken Sie sich in die möglichen Folgen einer Wahl ein und prüfen Sie, ob Sie sich damit wohlfühlen.

2.2 Die Würfel sind gefallen

Die Illusion der Unumkehrbarkeit von Entscheidungen

Viele Menschen haben Schwierigkeiten damit, Entscheidungen zu treffen, weil sie diese für unumkehrbar halten. In der Tat existieren Entscheidungen dieser Art. Denken Sie an die Entscheidungen, ein Kind zu bekommen oder Suizid zu begehen. Die Unumkehrbarkeit erschwert die Entscheidung, weil sie zum endgültigen Verlust der Vorteile aller anderen Alternativen führt. Die Entscheidung gleicht dann einem Mikro-Tod, da bestimmte mögliche Lebensentwürfe nach der Entscheidung nicht mehr realisiert werden können. Man ist der damit verbundenen Möglichkeiten beraubt und auf eine bestimmte Daseinsform festgelegt – es gibt dann kein Zurück mehr!

Die Mehrzahl der Entscheidungen, die Menschen treffen, ist jedoch umkehrbar. Vielmehr kann in aller Regel ein Handlungsweg ausprobiert und getestet

³Bei der Erstellung von Verstärkerlisten listet man auf, welche Tätigkeiten man gerne macht oder immer schon mal machen wollte oder auch, welche Gegenstände man gern besitzt oder immer schon mal besitzen wollte.

werden und – falls er sich als Irrweg erweist – korrigiert, angepasst oder kompensiert werden. Unser Interviewpartner Thomas Dräger antwortete auf die Frage „*Fällt Ihnen eine Entscheidung ein, die nicht korrigierbar war?*“ daher mit einem klaren „*Nein!*“ Dieses Wissen um die Revidierbarkeit von Entscheidungen – zumeist gegen eine geringe „Stornogebühr“ – sollte es Menschen erleichtern, Entscheidungen herbeizuführen.

► **So war es auch bei unserem Interviewpartner Dr. Kai Höhmann, der eine angstbesetzte Entscheidung treffen konnte, weil er zu der Überzeugung gelangt war:** *„Wenn du doch wieder zurückwillst, wird es einen Weg geben! – Was für mich die Angst hier beherrschbar gemacht hat, war die Tatsache, dass ich zutiefst überzeugt war: Wenn dieser Schritt in die Selbstständigkeit nicht klappt, hast du jederzeit die Chance, wieder einen adäquaten Angestelltenjob zu finden!“*

Besteht das Problem also darin, dass das Nicht-Entscheiden bereits lähmende Nachteile erzeugt oder das Abwägen per se in übermäßiger Weise kognitive Ressourcen bindet, kann die Entscheidungsfindung erleichtert werden, wenn sie als vorläufig betrachtet wird und man davon ausgeht, dass sie zunächst eine Testphase durchläuft.

► **Wolfgang Grupp:** *„Es ist dann nur erforderlich zu erkennen, dass es ... abweichende Entwicklungen gibt. Ich muss erkennen, dass meine in der Vergangenheit gefällte Entscheidung aufgrund der neuen Erkenntnisse geändert werden muss ... Zugestanden, es gibt Fehlentscheidungen, und zwar dann, wenn man etwas entscheidet und mit der Angelegenheit abschließt, egal was kommt. ... Und wer nicht eingebildet und stur ist, muss diese Entscheidung auch neuen Bedingungen anpassen können. Ich erkenne heute, dass es anders ist als ich gestern wissen konnte und fertig. ... Man muss heute Entscheidungen anders treffen können als man sie gestern getroffen hat als man noch von etwas anderem ausging. ... Man sollte konstant entscheiden, damit die Entscheidung ganz praktisch dem Wollen oder dem Willen entspricht!“*

► **Miriam Welte:** *„Das hat sich wie ein roter Faden durchgezogen, bis ich dann im Dezember sagte, dass ich nach Olympia aufhöre. Dann aber, als es im März bei der WM wieder lief, habe ich mich gefragt: Wie blöd bist du eigentlich, nach den Olympischen Spielen aufzuhören? Und dann entschied ich mich direkt dazu, doch weiter zu fahren!“ ... woraufhin Frau Welte noch mehrere Titel gewann.*

Die Ausführungen unserer Interviewpartner legen nahe, dass die meisten Entscheidungen revidierbar sind: Man kann die Option, die man ursprünglich gewählt hat, wieder abwählen oder sich für eine Alternative entscheiden. Beispielsweise können Sie das bestellte Kleid zurückgehen lassen, ein Tattoo mittels Laser entfernen lassen, eine Fehlinvestition durch Sparanstrengungen kompensieren, Sie können den Studiengang oder den Job wechseln, Sie können sich scheiden lassen, ihr Testament ändern, ja, Sie könnten sogar ein Kind stärker von den Großeltern betreuen lassen. Die Zeit jedoch, die man sich mit der ersten Option beschäftigt hat, scheint verloren. Während dieser Zeit aber ist ein Gewinn hinzugekommen: Das Wissen darüber, dass die erste Wahl nicht die richtige war. Diese wertvolle Erfahrung stärkt mithin die Loyalität gegenüber der revidierten Wahl.

► **Christian Kappler nennt ein passendes Beispiel. Eine personelle Fehlentscheidung kommentiert er wie folgt:** *„Ich konnte dies damals korrigieren. Ich hatte dem zweiten Bewerber sehr wohlwollend abgesagt und konnte ihn so noch mal reaktivieren. Das hat mich ein bisschen Stolz und Kraft gekostet, aber es hat funktioniert und ich habe ihn behalten, er ist bis heute noch drin und macht den Job!“*

Die Mehrzahl der Entscheidungen, oder genauer gesagt der Entscheidungsfolgen, ist revidierbar, auch wenn dies prima facie nicht so erscheinen mag. Eine Entscheidung ist jedoch zumeist verbunden mit einer Reihe von Folge-Entscheidungen. Beispielsweise trifft man oft zunächst eine Grundsatzentscheidung und dann diverse darauffolgende Umsetzungsentscheidungen. Selbst wenn die erste Entscheidung fix ist, können die Richtung oder auch die Konsequenzen bei den nachfolgenden Wahlen korrigiert werden. Ein Beispiel: Nach einer Bundestagswahl wird Sylvia klar, dass zentrale Wahlversprechen nicht eingehalten werden. Die Partei, der Sylvia am Wahlabend ihre Stimme gegeben hat, kann sie natürlich nicht wieder abwählen. Die Wahl erscheint irreversibel. Sylvia kann sich jedoch unmittelbar auf anderem Weg gegen die Partei bzw. für die Umsetzung des Wahlversprechens engagieren, z. B. durch Demonstrationen, Petitionen, Briefe an Wahlkreisabgeordnete, Pressearbeit, und natürlich kann Sylvia der Partei schon bei der nächsten anstehenden Wahl ihre Stimme verweigern und sogar ihre Freunde davon überzeugen, dies ebenfalls zu tun.

An diesem letzten Beispiel wird die eigentliche Problematik hinter der Revision von Entscheidungen deutlich: Es wäre merkwürdig, eine Partei gewählt und für die Partei im Vorfeld der Wahl im Freundeskreis vielleicht sogar die Werbetrommel gerührt zu haben und dann direkt nach der Wahl gegen dieselbe Partei demonstrieren zu gehen. Dies könnte man zwar durchaus begründen, da durch

ein gebrochenes Wahlversprechen völlig andere Rahmenbedingungen entstanden sind, dennoch scheuen sich Personen davor, dies zu tun. Es liegt somit weniger ein Problem der Revidierbarkeit von Entscheidungen per se vor, als vielmehr ein psychologisches Hemmnis: Es ist das starke menschliche Motiv, sich konsistent zu verhalten (Festinger 1957) – man will nicht opportunistisch erscheinen, man will loyal und berechenbar bleiben, man will sich nicht korrigieren müssen, man will zu den eigenen Zusagen und Festlegungen stehen. Dieser Wunsch kann so weit gehen, dass Personen teils wider besseres Wissen, im offenkundigen Angesicht einer Fehlentscheidung, schlechtem Geld gutes hinterherwerfen. Dieses Phänomen ist sehr gut belegt und als *escalation of commitment* oder *sunk cost fallacy* in die Literatur eingegangen (Arkes und Blumer 1985).

► **Unser Interviewpartner Thomas Dräger nennt ein Beispiel:** *„Ein langjähriger Freund war Banker und rief mich eines Tages an und fragte, ob ich Geld investieren möchte, er hätte da eine super Sache. Er erzählte mir davon und ich dachte, warum eigentlich nicht? Ich hatte zwar keine Ahnung von der Thematik, was schon mal keine gute Voraussetzung ist, aber das Geld hatte ich leider. Heutzutage wäre ich froh gewesen, ich hätte es zu dem Zeitpunkt nicht gehabt. Ich war damals 28 oder 29 und die Investition hat mir so richtig wehgetan. Ich gebe das Geld also da rein, nach 3–4 Wochen dann eine weitere Anfrage für ein bisschen mehr Geld. ... Ich glaube, ich hatte fünf Mal nachgelegt und vor jedem Nachlegen wägt man ja wieder seine eventuellen Chancen ab. Da erst war dann der Punkt erreicht, wo ich wusste, mit dem Knaben hier wird das nichts. ... Und da kommt die Erfahrung her, wenn man gutes Geld dem schlechten hinterherwirft!“*

Entscheidungen sind zumeist *tatsächlich* revidierbar, aber sie *erscheinen* uns oft nicht revidierbar, weil es ein starkes menschliches Bedürfnis danach gibt, sich konsistent zu verhalten. Damit ist man auf eine einmal getroffene Entscheidung in einem irrationalen Ausmaß festgelegt. Das Bedürfnis, sich konsistent zu verhalten, hatte sicherlich in unserer Evolutionsgeschichte eine wichtige Bedeutung: In den Urhorden unserer Vorfahren hätten Gruppenmitglieder ihre Ressourcen wohl nicht in ein Gruppenmitglied investiert, das sich unberechenbar verhält, welches seine Meinungen und Überzeugungen täglich wechselt und auf das man sich einfach nicht verlassen kann. Da unsere Vorfahren als Einzeltier nur geringe Überlebenschancen hatten, gab es somit einen starken Selektionsdruck auf die Entwicklung gruppentauglichen Verhaltens – und dazu gehört es eben auch, sich nicht völlig opportunistisch zu verhalten, sondern für etwas zu stehen, verlässlich und berechenbar für andere zu bleiben – vielleicht sogar für sich selbst. Auch die kulturelle Sozialisation unterstützt dieses Streben nach

Konsistenz – konsistentes Verhalten wird in den meisten Erziehungsinstitutionen durchaus belohnt. Wenn dies jedoch soweit führt, dass es uns peinlich ist, uns vor anderen oder auch vor uns selbst einzugestehen, dass wir eine Fehlentscheidung getroffen haben, dann ist dies in unserer modernen Welt weit davon entfernt, funktional zu sein.

► **Christian Kappler benennt einige Beispiele:** *„Es ist mir aufgefallen, dass viele Leute entscheidungsschwach sind, weil sie in vielen Abhängigkeiten gefangen sind. Das können Abhängigkeiten sein, wie ‚wir haben dich damals eingestellt‘, ‚wir haben dich da und da befördert‘, ‚ich bin dem noch etwas schuldig‘ ... Und dann gibt es da noch andere ... Themen: Stolz, Ehre und die ganzen Supertugenden. Sie müssen sich auch selbst eingestehen können, dass sie eine Fehlentscheidung getroffen haben!“*

Wer sich im Angesicht schlechter Entscheidungen somit von diesem psychologischen Phänomen zu lösen vermag, wird das eigene Entscheidungsverhalten deutlich verbessern können. Doch wie schafft man dies?

Eine Strategie zur Vermeidung der negativen Folgen von übermäßigen Festlegungen besteht darin, Entscheidungsprozesse so zu gestalten, dass sie grundsätzlich einer Revision unterzogen werden können. In Unternehmen oder politischen Systemen müssen zu diesem Zweck häufig mehrere Instanzen bis zur endgültigen Umsetzung einer Entscheidung durchlaufen werden (vgl. z. B. Bundestag, Bundesrat und Bundespräsident bei Gesetzen).

Eine andere Strategie besteht darin, einen *Advocatus Diaboli* zu bestimmen, z. B. bei wichtigen Entscheidungen, die in einer Arbeitsgruppe getroffen werden. Die einzige Aufgabe des *Advocatus Diaboli* besteht darin, auf die Einschränkungen und Nachteile von Entscheidungen hinzuweisen, ständig den aktuellen Stand der Diskussion zu kritisieren und laufend Gegenvorschläge zu unterbreiten. Erst wenn der *Advocatus Diaboli* selbst nichts Substanzielles mehr gegen eine Entscheidung einzuwenden vermag, sollte sich die Gruppe festlegen und handeln. Dem *Advocatus Diaboli* kommt im Anschluss daran aber auch noch die Aufgabe zu, die Folgen der Entscheidung ständig kritisch zu beäugen.

Auch die gleichzeitige Generierung eines Ausstiegsplans oder eines Plan B, der bei Überschreitung bestimmter Kriterien greift, ist sicherlich eine Strategie, mit der man sich weniger abhängig von den irrationalen Auswüchsen des menschlichen Konsistenzstrebens macht. Man definiert damit nämlich, bei welchem Zielabweichungsgrad ein Anlass besteht, eine Entscheidung zu korrigieren.

Eine weitere interessante Strategie besteht darin, Entscheidungen möglichst so zu treffen, dass sie Optionen in der Zukunft eher eröffnen statt verschließen.

Nicht immer lassen sich spezifische Kriterien oder klar definierte, messbare Sollwerte für Zielzustände oder Teilziele eigener Vorhaben festlegen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn das erwünschte Ergebnis auch von Variablen abhängt, die nicht unter der Kontrolle einer Person stehen oder Ziele sehr weit in der Zukunft liegen und sich die Person den möglicherweise noch ändernden Gegebenheiten anpassen können will. In solchen Fällen sollte man versuchen, sich eine breite Ausgangsbasis zu verschaffen, um viele sich zukünftig möglicherweise noch ergebende Optionen bewahren zu können. Schülerin Anne könnte beispielsweise in ihrer Schulzeit alle an der Schule angebotenen Sprachen lernen – sie weiß nicht, wie der Arbeitsmarkt nach ihrem Abitur in sieben Jahren beschaffen sein wird, daher kann sie ihre schulischen Entscheidungen so treffen, dass sie sich eine breite Ausgangsbasis verschafft, um sich möglichst viele zukünftige Optionen offen zu halten. Da sie sich damit in vielen Bereichen nicht festgelegt hat, erspart sie sich auch mühselige Korrekturen von vergangenen Fehlentscheidungen.

Die bisherigen Ausführungen stellen jedoch nur eine Seite der Medaille dar. Wenn das Abwägen nämlich nicht mit einer Entscheidung enden soll, entsteht ein Dilemma: Einmal getroffene Entscheidungen werden ständig wieder infrage gestellt und nicht konsequent umgesetzt – es kommt zum Verhaltensflattern oder zu ständigem Aktionismus. Manchmal sind Personen sogar zufriedener mit Entscheidungen, von denen sie glauben, dass diese nicht mehr geändert werden können. Gewählte Optionen müssen daher auch gegen alternative Handlungsmöglichkeiten abgeschirmt werden können. Goschke (1997) formuliert diese Problematik als *Persistenz-Flexibilitäts-Dilemmata*: Es ist mit evolutionspsychologischen Überlegungen nicht vereinbar, dass eine einmal willentlich gefasste Absicht gegen jedwede Ablenkung und situative Verlockung abgeschirmt wird, wenn es gleichzeitig ein biologisches Erfordernis ist, möglichst flexibel zwischen verschiedenen Handlungen und Zielen wechseln zu können. Auch wenn es adaptiv ist, Absichten zum Zweck der Erreichung langfristiger Ziele gegen Versuchungen und Alternativen abzuschirmen, müssen willentlich gefasste Absichten doch auch wieder aufgegeben werden können, wenn eine veränderte Situation dies erforderlich macht. Andererseits besteht aber ein bedeutendes Problem im Entscheidungsprozess darin, getroffene Entscheidungen konsequent umzusetzen. Dass auch dies ein Problem ist, wird an den zahllosen aufgegebenen guten Neujahrsvorsätzen deutlich. Die Ursachen für dieses Phänomen sind vielfältig: Es können Konflikte mit anderen Bedürfnissen resultieren, es fehlt das Wissen um die Mittel der Zielerreichung oder die Zielformulierungen sind viel zu vage (z. B. „Ich möchte mehr Sport treiben“ oder „Ich möchte abnehmen“

statt „Ich möchte in drei Monaten durch wöchentlich drei Joggingläufe drei Kilogramm abnehmen!“).

Nun gut. Wie sehen die Lösungen für diese verschiedenartigen Probleme nun aus? Und wie geht man vor, um allen Anforderungen gerecht zu werden? Gehen wir Schritt für Schritt vor. Beginnen wir mit der Frage, wie man eine Entscheidung konsequent umsetzt.

Eine Entscheidung setzt man am ehesten konsequent um, wenn man die Handlungen, die sich aus der Entscheidung ergeben, an konkrete raumzeitliche Koordinaten bindet, und zwar am besten in Form von Wenn-Dann-Regeln (z. B. „Wenn ich freitags von der Arbeit nach Hause komme, dann gehe ich sogleich zum Joggen ins Stadion!“) (vgl. Gollwitzer 1999; Gollwitzer und Sheeran 2006). Dabei kann man auch mögliche Umsetzungshemmnisse antizipieren und entsprechende Gegenmaßnahmen planen und bereits mit bestimmten Handlungsvorbereitungen beginnen (z. B. „... freitags ... auch wenn ..., werde ich ..., indem ich ...“).

Auf die beschriebene Weise lässt sich das Problem lösen, eine Entscheidung auch tatsächlich umzusetzen. Aber dann steigt, wie erwähnt, die Wahrscheinlichkeit, dass man in das oben skizzierte Dilemma gerät: Eine Entscheidung wird blind durchgezogen, ohne sie an veränderte Bedingungen anpassen zu können. Wie kann man damit umgehen?

Eine strategische Lösung für dieses Dilemma besteht nun darin, dass man (nur) in festgelegten Intervallen prüft, ob Ziele oder Teilziele durch die Entscheidung tatsächlich erreicht werden konnten. Dem ständigen Infragestellen einer Entscheidung wird auf diese Weise vorgebeugt. Die Notwendigkeit des permanenten Prüfens kann auch umgangen werden, wenn man im Vorfeld entsprechende Kriterien oder Grenzwerte für zielabweichende Entwicklungen festlegt – sobald diese Grenzwerte nicht mehr eingehalten werden, muss eine Entscheidung korrigiert, angepasst oder kompensiert werden.

Diese Strategien erlauben die konsequente Umsetzung einer Entscheidung, ohne dabei der psychologischen Illusion zu erliegen, eine einmal getroffene Entscheidung dürfe auch im Angesicht von Fehlentwicklungen nicht wieder rückgängig gemacht werden.

Fazit

- Viele Menschen scheuen sich davor, Entscheidungen zu treffen, weil sie diese als unumkehrbar erachten.
- Die meisten Entscheidungen sind jedoch umkehrbar – ihre Folgen können korrigiert, kompensiert oder angepasst werden.

- Entscheidungen erscheinen uns oftmals bloß aufgrund eines psychologischen Phänomens unumkehrbar: Menschen wollen vor anderen Personen konsistent erscheinen.
- Es gibt Strategien, mit deren Hilfe Entscheidungen leichter getroffen und konsequent umgesetzt werden können, aber bei auftretenden Fehlentwicklungen dennoch Revisionen möglich sind: 1) die Betrachtung einer Entscheidung als *vorläufig*, 2) die Entwicklung eines Ausstiegsplans oder eines Plan B, 3) die Bindung einer Entscheidung an raumzeitliche Koordinaten, 4) die Festlegung von Intervallen oder von Kriterien zur Prüfung von Fehlentwicklungen, 5) die Implementierung von mehreren Prüfinstanzen, 6) die Benennung eines *Advocatus Diaboli*.
- Das Wissen um die Revidierbarkeit von Entscheidungen und die Anwendungen der genannten Techniken erleichtern die Entscheidungsfindung.

2.3 Der Wetterbericht von gestern

Die Illusion von der Unsicherheitsvermeidung

„Eine Entscheidung erfordert Mut!“, bemerkten gleich mehrere unserer Interviewpartner. Das Zitat stammt von Kurt Beck, doch auch Dr. Kai Höhmann äußerte sich in vergleichbarer Weise: „Man muss mutig vorangehen!“ Und auch Christian Kappler hat sich einen Mut zusprechenden Appell von Gustav Schickedanz zu eigen gemacht: „Wollen! Wägen! Wagen!“ Warum waren sich unsere Interviewpartner in dieser Hinsicht derart einig? Warum erfordern Entscheidungen Mut? Die recht häufige Entscheidung, etwas nicht zu tun, scheint ja vielmehr auf eine weit verbreitete *Mutlosigkeit* zurückzugehen.

Entscheidungen beinhalten Annahmen über die Zukunft. Die Zukunft jedoch ist ungewiss. Wir können uns bei den allermeisten zu treffenden Entscheidungen also nicht sicher sein, ob unsere Vorstellungen davon korrekt sind, wie sich die Wahl einer bestimmten Handlungsoption auswirken wird. Wir können uns ebenso wenig sicher sein, dass wir unsere Ziele mit einer bestimmten Entscheidung tatsächlich erreichen oder ob wir sie verfehlen werden. Die Möglichkeit einer Fehlentscheidung aber erzeugt Unsicherheit oder gar Angst. Zu der Angst vor den Folgen einer möglichen Fehlentscheidung per se gesellt sich oft auch noch die Angst, für diese Fehlentscheidung verantwortlich gemacht zu werden.

Eine Entscheidung ist definiert als eine Wahl zwischen verschiedenen Optionen. Wählen werden Menschen diejenige Option, die mit hoher Wahrscheinlichkeit

einen hohen Nutzen stiftet.⁴ Wenn Menschen Entscheidungen treffen, erwägen sie also zumeist auch, mit welcher Wahrscheinlichkeit positive oder negative Folgen einer Wahloption eintreten werden. Menschen simulieren dabei Zukunftsszenarien, sie erstellen Prognosen über zukünftige Entwicklungsverläufe und bilden entsprechende Erwartungen aus. Da die Zukunft jedoch unbekannt ist, ihre Entwicklung weder gänzlich berechenbar ist noch unter der vollständigen Kontrolle einer Person steht, kann die Person mit ihren Erwartungen an die Zukunft auch falsch liegen. Es kann also durchaus zu fehlerhaften Entscheidungen kommen.

Ungewissheit und fehlende Kontrolle – zwei Zutaten, die bei Menschen zuverlässig Angst erzeugen. Wie begegnet man der Angst? Nun, es gibt zahlreiche Möglichkeiten, mit Angst umzugehen – angefangen bei aktiv praktizierter Entspannung, über Ablenkung und Vermeidung, bis hin zum Aufbau von Bewältigungskompetenzen. Bei der Entscheidungsfindung aber wird oft versucht, Angst zu reduzieren, indem man Ungewissheiten abbaut. Letzteres kann erreicht werden, indem man versucht, die Zukunft berechenbarer zu machen. Die Ermittlung eines Risikos ist nichts anderes als der Versuch, die Zukunft zu prognostizieren. Wir hören täglich Aussagen, wie z. B. „Das Regenrisiko am Wochenende beträgt 30 %!“ Wenn wir diese Aussage hören, würden die meisten Menschen vermutlich urteilen: „In Ordnung, das Risiko können wir eingehen und am Wochenende eine Wandertour wagen!“ Diese Aussage gibt uns mehr Sicherheit für unsere Entscheidung, das bezifferte Risiko scheint unsere Pläne berechenbarer zu machen und die Welt wirkt kontrollierbar. Hinzu kommt noch, dass uns niemand Vorwürfe machen wird, sollten wir bei der Wandertour doch nass werden – den Wetterbericht haben ja schließlich auch alle anderen aus der Wandergruppe gehört.

Und dennoch: Die Zukunft beinhaltet so einige Unvorhersehbarkeiten. Sie ist nicht vollständig berechenbar. Auch die Ermittlung von Risiken – darüber sollte man sich klar werden – bezieht sich immer auf Ereignisse in der Vergangenheit. Risiken werden auf der Grundlage von Daten *vergänger* Ereignisse ermittelt, z. B.: Aus einer Gruppe von 100 Rauchern, haben 10 Lungenkrebs bekommen, während aus der Gruppe der Nichtraucher lediglich einer erkrankt ist. Oder: von 100 Lungenkrebserkrankten waren 90 starke Raucher. Aus solchen Daten wird die Wahrscheinlichkeit ermittelt, dass man zukünftig an Lungenkrebs erkrankt, wenn man sich dem Risikofaktor *Rauchen* aussetzt. Die Berücksichtigung solcher

⁴... sofern diese Komponenten sinnvoll ermittelt und verrechnet werden können, was gelegentlich nicht der Fall ist, wie wir in Abschn. 2.1 dargestellt haben.

Daten, wenn sie schon mal vorliegen, ist sicher kein Fehler – es gibt zahlreiche Entscheidungssituationen, in denen man gut beraten ist, sich auf solche umfangreichen Erfahrungswerte zu beziehen und die entsprechend ermittelten Risiken in die Entscheidungsfindung einzukalkulieren. Doch in einer komplexen Welt – und die meisten Entscheidungen sind dementsprechend komplex – wird man sich nicht vollständig darauf verlassen können. Risiken sind zwar berechenbar, jedoch sind darauf aufbauende Zukunftsprognosen davon abhängig, dass die gleichen Rahmenbedingungen auch zukünftig wieder vorliegen werden – das 30-prozentige Regenrisiko bedeutet, dass es in der Vergangenheit bei 100 *vergleichbaren* Wetterlagen 30 Regenereignisse gegeben hat. Doch diesbezüglich gibt es so manche Unvorhersehbarkeit. So sind beispielsweise die offiziellen Prognosen des Wirtschaftswachstums in Deutschland noch nie korrekt gewesen, weil veränderte Rahmenbedingungen wie etwa Wirtschaftskrisen in den Risikomodellen nicht prognostizierbar sind (Statista, F.A.Z., Riedel 2013; s. Abb. 3.10). Aus demselben Grund würde wohl auch niemand Geld darauf verwetten, dass es in exakt 14 Tagen regnen wird. So ernüchternd es ist, zumeist lässt sich mit Georg Christoph Lichtenberg somit nur feststellen: „Ob es besser wird, wenn es anders wird, weiß ich nicht. Dass es aber anders werden muss, wenn es besser werden soll, weiß ich!“ (1793–1796, 2010, K 293, S. 246).

Um der Unsicherheit und der Angst, mit der die meisten unserer Entscheidungen verknüpft sind, begegnen zu können, bleibt uns also oft nur der Mut. Zwar steckt auch im bewussten Entscheidungsaufschub oder in der Entscheidung *gegen* etwas immer ein gewisses Risiko, welches Mut erfordert, dies gilt aber noch vielmehr für Situationen, in denen man etwas Besonderes erreichen will, in denen man vielleicht sogar den Boden erfahrungsbasierter Risikokalkulationen verlässt. Prof. Dr. Dieter Rombach brachte es auf den Punkt: „Wenn ich kein Risiko eingehe, dann kann ich keine innovativen Entscheidungen treffen!“ Ähnlich formulierte es auch Dr. Kai Höhmann: „Eine völlige Risikoaversion verhindert jeglichen Profit!“ Kurt Beck relativierte diesen Sachverhalt zwar etwas, stellte jedoch auch die Bedeutung des Wagemutes heraus: „Es ist denkbar, dass man in eine kopflose Risikobereitschaft hineinschlittert. ... aus diesem Grund glaube ich, muss man sorgfältig abwägen. ... [Aber] bei einer Chance 50+X müsste man sich ansonsten ja auch fragen: Warum wage ich es nicht?“ Außerdem ist Mut gefordert, um sich nach einer Entscheidung nicht wieder verunsichern zu lassen.

► **Miriam Welte beschrieb uns ein Beispiel:** „Dann haben wir das Training umgestellt ... und dann ging es auf einmal wieder vorwärts und die Zeiten wurden besser. Also war das die richtige Entscheidung und der richtige Weg. Wir haben damals vom Bundestrainer ziemlich viele Steine in den Weg gelegt bekommen,

weil er der Meinung war, das sei nicht richtig. Wir haben uns aber letztendlich durchgesetzt, weil ich gesagt habe, wenn ich so weiter trainiere, dann schaffe ich es nicht, bei Olympia dabei zu sein, ich muss etwas ändern!“

Menschen unterscheiden sich erheblich in dem Grad ihrer Risikobereitschaft. *Ambiguitätstoleranz* und *Hardiness* sind verwandte zugrunde liegende Persönlichkeitsmerkmale, die interindividuell erheblich variieren (z. B. Kobasa 1979). Wenn man bei einem Kreditinstitut Geld anlegen möchte, werden einem folgerichtig nicht sogleich die Zukunftsprognosen verschiedener Fonds vorgelegt, sondern zunächst zumeist ein Fragebogen, der die individuelle Risikobereitschaft erfasst. Erst darauf aufbauend werden entsprechende Fonds herausgesucht.

Das Anliegen dieses Buches ist es, Ihre Entscheidungskompetenzen zu erhöhen. Die Reaktion vieler Menschen auf das, was wir soeben dargestellt haben, ist jedoch zunächst eine tiefe Verunsicherung – man kann sich schließlich auf nichts verlassen. Viele Menschen bedauern und bejammern diese Einsichten geradezu. Andere wiederum können aufgrund des Wunsches, kein Risiko einzugehen, überhaupt keine Entscheidungen herbeiführen. Wie sollen diese Einsichten also dabei helfen, Entscheidungen zu treffen?

Ganz einfach: Die Unsicherheit zwingt uns, Stellung zur Welt zu nehmen. Entscheidungen sind in dieser Hinsicht somit auch identitätsstiftend. Ein Beispiel: Mark will Geld bei einem Kreditinstitut anlegen. Ihm wird also ein Fragebogen vorgelegt, der seine Risikobereitschaft zu erfassen imstande ist. Mark muss sich nun selbst prüfen, wie risikobereit er im Leben generell oder in diesem speziellen Lebensbereich ist oder sein will. In dem Moment, in welchem er bei einer Frage ein Kreuzchen macht, hat er einen Akt der Identitätsstiftung vollzogen, er hat sich selbst definiert. Dies ist ein triviales Beispiel, aber denken Sie an jemanden, der sich nach dem Abitur überlegt, ob er Arzt oder Anwalt werden will oder an jemanden, der überlegt, ob er ein sicheres Angestelltenverhältnis zugunsten einer freiberuflichen Tätigkeit aufgibt. Der Entscheidungsprozess wird ihm vor Augen führen, was für ihn wichtig ist, welche Werte er vertritt, welche Motive ihn leiten, welche Art von Persönlichkeit er hat oder haben will, wofür sich ein Risiko lohnen würde und vieles mehr.

Dies ist es, was das Leben interessant werden lässt. An solchen Entscheidungen wachsen Personen. Der permanente Umgang mit dosierten Unsicherheiten lässt Menschen im Ganzen immer souveräner und sicherer werden. Berechenbarkeit hingegen verhindert harte Entscheidungen und damit diese Möglichkeit der Identitätsprüfung und -entwicklung. Die Konfrontation mit Unsicherheit bringt daher auch die interessantesten menschlichen Tugenden zum Vorschein, wie z. B. den Mut. Wir sollten uns geradezu aufgefordert fühlen, uns aktiv mit schwierigen

Entscheidungen zu konfrontieren. Dieser Meinung waren auch unsere Interviewpartner:

► **Kurt Beck:** *„Aber am Ende ist es ganz wichtig, dass man auf anderen Ebenen schon mal Erfahrungen gemacht hat, z.B. in betrieblicher Verantwortung oder als Bürgermeister, wie es bei mir war. Das hat mir sehr geholfen: Solche Konflikte und Entscheidungssituationen in viel kleinerem Maßstab schon mal durchlebt und durchgestanden zu haben!“*

► **Thomas Dräger:** *„Die Aneignung [von Entscheidungskompetenzen] resultiert aus der Häufigkeit des Machens, des Entscheidens und dann auch in der Steigerung darin!“*

► **Christian Kappler:** *„Damit wächst man sicher auch bei Entscheidungen ... in anderen besonderen Situationen!“*

► **Thomas Sommerrock:** *„Mir persönlich fielen Entscheidungen auch immer leichter mit den Jahren. Ich bin mittlerweile seit fast 40 Jahren im Dienst. Dinge, die mir heute relativ leichtfallen, darüber hätte ich früher recht lange nachgedacht. Das ist eine Frage des Erfahrungswissens über viele Jahrzehnte in einem speziellen Beruf!“*

Wäre die Welt berechenbar, würden wir niemals überrascht werden, wir könnten weder Vorfreude noch Enttäuschung erleben, es gäbe keine Hoffnung und keine Spannung im Leben; das Leben wäre einfach langweilig. Es wäre so, als würde man sich den Wetterbericht von gestern ansehen. Wir wagen es daher, die These aufzustellen, dass es für Menschen absolut existenziell ist, vor schwierigen Entscheidungen zu stehen und – bedenkt man das Gegenteil – dass Menschen im Grunde genommen solche Entscheidungen geradezu haben wollen, auch wenn ihnen dies vielleicht nicht bewusst ist. Wer will nicht mutig sein und den eigenen Mut unter Beweis stellen? Wer hat nicht das Bedürfnis zu wachsen und sich weiterzuentwickeln? Provoziert man nicht manchmal sogar Entscheidungssituationen, um endlich wieder wachsen zu können oder um die Identität wieder schärfen zu können? Ohne Unsicherheit wäre dies nicht möglich und selbst die menschliche Neugier wäre ohne Belang.

Thomas Dräger erwägt den Umkehrschluss, um die Unternehmenskultur in Deutschland zu fördern. Gesetzt den Fall, Unsicherheiten sind unvermeidbar, dann wäre die Neugier eine gute Stellschraube, um mit Unsicherheiten konstruktiver umzugehen.

► **Thomas Dräger:** „*Ich glaube, das erste wäre Neugierde. Dass man tatsächlich diese Neugierde, das Erfahren-Wollen ... noch stärker ausprägen sollte. Mit der Neugierde würde dann auch [die] entsprechende Risiko[bereitschaft] einhergehen!*“

Es gibt Personen, die eine Entscheidung jahrelang vor sich herschieben. Ein solches Verhalten kann zahlreiche Gründe haben. Manchmal, so würden wir vermuten, hat dies auch einen verborgenen Nutzen für diese Personen – möglicherweise ganz im Sinne der Aufrechterhaltung einer gewissen Spannung, der Identitätssuche oder der Bewahrung bestimmter Hoffnungen.

Wir wollen allerdings nicht dafür plädieren, Entscheidungen vor sich herzuschieben. Im Gegenteil: Eine Entscheidung zu treffen, wirkt oft wie die Lösung eines Gordischen Knotens – sie kann einen geradezu befreienden Effekt haben. Zuvor, als die Entscheidung noch nicht getroffen war, hat man gelitten, sich zerfleischt, das Gehirn zermartert. Alles war von Unsicherheit geprägt und man war nicht imstande, stringent zu handeln – man wusste nicht, was man will. Wir wollen daher vielmehr die Empfehlung geben, sich zu entscheiden *und* sich dabei nicht durch Unsicherheiten von der Entscheidung abbringen oder entmutigen zu lassen. Man kann Entscheidungssituationen bejahen, man soll sie nicht bedauern, ihnen nicht aus dem Wege gehen, auch wenn sie schwierig sind oder Risiken beinhalten.⁵ Man soll sich auf Entscheidungen voll einlassen, weil die Entscheidungsfindungsphase auch eine Art zu würdigenden Eigenwert besitzt – darauf wollen wir hinaus.

Mögliche Belastungen in Entscheidungssituationen kommen nicht nur dadurch zustande, dass die Zukunft unsicher ist, sondern auch und zuvorderst dadurch, dass viele Menschen mit Unsicherheiten nicht umgehen können. Dass Unsicherheiten aber zunächst etwas Positives sind, Wachstumsmöglichkeiten bereitstellen, als Identitätsstifter dienen können und das eigene Selbstwirksamkeitserleben langfristig steigern; dies einzusehen sollte dabei helfen, Entscheidungssituationen anzunehmen und sie proaktiv anzugehen.

Wir haben in diesem Kapitel somit ein paradox anmutendes Vorhaben realisiert: Wir wollen Ihnen Entscheidungen erleichtern, indem wir dazu raten, sich mit schwierigen Entscheidungen proaktiv auseinanderzusetzen. Oder anders

⁵Und das kann auch bedeuten, sich souverän dafür zu entscheiden, eine Entscheidung vorerst nicht zu treffen oder sich aktiv gegen eine Option zu entscheiden.

ausgedrückt: Nehmen Sie unsichere Entscheidungssituationen als gute Entscheidungssituationen an!

Fazit

- Entscheidungen betreffen die Zukunft.
- Die Zukunft ist unsicher.
- Manche Unsicherheiten lassen sich in Form von erfahrungsbasierten Risikodaten in die Entscheidungsfindung einbeziehen.
- Die Zukunft ist darüber hinaus aber auch unberechenbar und unvorhersehbar.
- Den damit verbundenen Unsicherheiten kann man am besten durch deren Akzeptanz begegnen. Unsicherheiten in Entscheidungssituationen lassen sich nicht vermeiden.
- Unsicherheiten kann man als Chance zum persönlichen Wachstum ansehen: Sie zwingen Personen nicht nur dazu, sich selbst besser kennenzulernen; eine erfolgreiche Auseinandersetzung mit Unsicherheiten wappnet auch für zukünftige unsichere Situationen.

2.4 Angst haben immer die Anderen

Das Tabu der Angst im Management

Die German-Angst ist weithin bekannt. Im mitteleuropäischen Kulturraum scheut man Unsicherheiten aller Art. Versicherungen lassen sich in Deutschland wesentlich besser verkaufen als in anderen Ländern (Lustig und Koester 2012). Wir wählen Politiker, die uns Sicherheit versprechen und setzen alles in Bewegung, um unsere Kinder zu behüten und zu beschützen. In einer komplexen Welt kann es diese Sicherheit jedoch nicht geben. Es bleibt ein Restrisiko.

Wäre es dann nicht sinnvoller, sich den Gefahren des Lebens sukzessive auszusetzen, sich zwar dosiert, aber doch immer weiter aus der eigenen Schutz- und Komfortzone herauszubewegen, sich den Gefahren zu stellen, sich mit ihnen zu konfrontieren und in der selbstbewussten Auseinandersetzung mit den Herausforderungen zu wachsen, dabei Kompetenzen im Umgang mit den Widrigkeiten aufzubauen und in deren Überwindung die eigenen Kräfte wachsen zu sehen, anstatt jedwede Gefahr zu vermeiden, wegzulaufen, ihr wie ein scheues Reh voller Angst und Zweifel aus dem Weg gehen zu wollen und sich vergeblich abzumühen, alle erdenklichen Eventualitäten auszuschließen? Vergeblich muss die Mühe ohnehin sein – es ist in einer komplexen Welt nicht möglich, alle Gefahren und Fehler abzuwenden und Restrisiken zu eliminieren. Und wie sollen dann die

vor allen Gefahren Behüteten, Beschützten und Versicherten mit diesen Bedrohungen umgehen? – die dafür notwendigen Kompetenzen haben sie nie erlernt. „Gefährlich leben!“, rief Nietzsche aus diesem Grunde aus (Nietzsche, Fröhl. Wiss. 1999a, S. 283).

Es ist bemerkenswert, wie viele Personen, gerade in entsprechenden Managerpositionen sich den dafür erforderlichen Mut und die Angstfreiheit tatsächlich auch zusprechen würden: Angst haben immer nur die anderen. In einer Umfrage mit 559 Führungskräften deutscher Unternehmen gaben 78 % der Befragten an, dass ihnen Entscheidungen keinerlei Sorgen bereiten (Akademie-Studie 2005). Die German-Angst gilt für Manager scheinbar nicht. Doch wie ist dies damit vereinbar, dass auch immer mehr Entscheidungsträger die Verantwortung meiden, sich bis ins letzte Detail absichern wollen und sich beim kleinsten Zweifel externe Berater einkaufen?

► **Wolfgang Grupp:** *„Die Aufsichtsräte dürften nicht in derart vielen Fällen dulden, dass ein Manager im Unternehmen ein Millionengehalt erhält und sich dann für alles Berater und Entscheidungsträger einkauft. Wenn jemand auf diese Weise vorgeht, dann braucht man ihn eigentlich nicht!“*

Angst ist ein ganz natürlicher Adaptationsmechanismus, der uns durch unsere Evolutionsgeschichte hindurch weitervererbt wurde und der wichtige Funktionen erfüllt, indem er zentrale adaptive Probleme löst. Denken Sie beispielsweise an die Höhenangst: Sie verhindert, dass wir aus großen Höhen abstürzen. Angst bewirkt, dass wir uns vorbereiten, absichern und schützen. Wie kann es dann aber sein, dass man im Management von Unternehmen niemanden findet, der zugibt, Angst zu haben?

Es ist durchaus plausibel, dass die Angst vor Fehlentscheidungen auch in Unternehmen recht weit verbreitet ist. In anonymen Befragungen zeigte sich nämlich, dass circa 30 % aller Entscheidungen in Organisationen einen defensiven Charakter haben; d. h., aus Angst davor, für (Fehl-)Entscheidungen verantwortlich gemacht zu werden, stützen sich Führungskräfte auf Verfahren, von denen sie wissen, dass diese suboptimal für das Unternehmen sind. Sie entscheiden sich jedoch für diese suboptimalen Verfahren, weil diese sich nach außen gegenüber den eigenen Vorgesetzten, gegenüber Aktionären o. ä. nachvollziehbar rechtfertigen lassen (Gigerenzer 2015).

Die Frage aus dieser Untersuchung lautete:

„Wie viele von 10 wichtigen Entscheidungen, an denen Sie mitgewirkt haben, hatten einen defensiven Charakter?“

Es wurden 31 Führungskräfte, vom Abteilungsleiter bis hin zu Vorständen, befragt.

Ergebnis:

7 Personen geben an: 0-mal

12 Personen geben an: 1-3-mal

10 Personen geben an: 4-6-mal

2 Personen geben an: 7-9-mal

Der individuelle Wunsch, sich vollständig davor zu schützen, für eine Fehlentscheidung zur Verantwortung gezogen zu werden, überwiegt in diesen Fällen die Maxime, Entscheidungen zum Wohle des Unternehmens zu treffen.

► **Unser Interviewpartner, Dr. Kai Höhmann nennt uns ein Beispiel:** *„Ich hätte dies anders entscheiden können – warum habe ich das nicht gemacht? Vielleicht aus der Angst heraus, etwas anders zu machen als [der] große Mutter[konzern]. Das hat mir auch nie jemand vorgeworfen. Im Zweifel auch, weil die Jungs ganz oben wussten, sie hätten es wahrscheinlich nicht anders gemacht. Und sich dagegenstellen, hätte auch ein echtes Risiko bedeutet!“*

Diese Befunde erscheinen Ihnen vielleicht noch belanglos. Aber wie beurteilen Sie diesen Sachverhalt, wenn Sie erführen, dass ähnliche Verhaltensmuster auch bei Medizinerinnen aufgezeigt werden konnten: Ärzte wenden bei ihren Patienten Verfahren an, von denen sie wissen, dass sie für den jeweiligen Patienten nicht optimal sind – sie entscheiden sich jedoch dafür, weil sie gerade diese Verfahren vor den Patienten, deren Angehörigen und ihren eigenen Kollegen am besten rechtfertigen können. Dies sind defensive Entscheidungen, von denen wir in der Rolle des Patienten vermutlich alle nicht betroffen sein wollten.

Wie wir aus unseren eigenen Führungskräfte trainings wissen, ist das Thema „Angst“ in der Wirtschaft völlig tabuisiert. Dies hat mehrere Gründe: Selbstdarstellung für die Karriere, Möglichkeit des Vertrauensverlustes bei Kunden, Aktionären und Vorgesetzten, Konkurrenzdruck, Sanktionen etc. Aufgrund dieser Tabuisierung konnten bislang beispielsweise auch typische angstbesetzte Denkmuster, die zu dysfunktionalen Entscheidungsstilen wie Aufschieben, Abschieben, Überplanen, Einkapseln, Vagabundieren oder impulsivem Entscheiden führen, noch nicht gründlich untersucht werden. Unsere Interviewpartner jedoch sprachen diese Themen offen an. Da war von „Gewissensbissen“ die Rede, von „schlaflosen Nächten“, von „daran kaputtgehen“, von „loslassen können“, von „Sorgen und Angst“, von der „Angst zu scheitern“, von der Notwendigkeit „die

Kontrolle zu halten“, von „defensiven Antworten“, von „Druck“ und „Tränen“. Sie sprachen auch entsprechende Bewältigungsmöglichkeiten an, wie z. B. ein festes Wertefundament zu haben, damit man im Falle einer Fehlentscheidung doch zumindest zu dem wertegeleiteten Abwägprozess stehen kann, auf den sich die Entscheidung gründete. Oder auch: Alles so zu arrangieren, dass der Worst-Case, sollte dieser tatsächlich eintreten, nicht den totalen Ruin bedeutet. Schauen wir uns im Detail an, was wir in dieser Hinsicht von unseren Interviewpartnern lernen können.

Wir gehen von der Annahme aus, dass Ängste, insbesondere die Angst vor Fehlentscheidungen und die Angst davor, für Fehlentscheidungen verantwortlich gemacht zu werden, auch im Management weit verbreitet sind. Wie können Entscheidungsträger mit dieser Angst umgehen?

In der Tat können Entscheidungsfehler kostspielig sein. Man denke hier nur daran,

- den falschen Job gewählt zu haben,
- den falschen Bewerber ausgewählt zu haben,
- zum falschen Zeitpunkt Aktien gekauft zu haben,
- nicht für den Ruhestand vorgesorgt zu haben,
- die falsche Diagnose gestellt zu haben,
- auf das falsche Produkt gesetzt zu haben oder
- die letzte Verhandlungsoption nicht genutzt zu haben.

Claus Henninger stellte daher fest: „Das Teuerste im Unternehmen, sind Leute, die falsche Entscheidungen treffen!“ (Die Zeit 2012).

Beinahe ebenso kostspielig ist jedoch der defensive, vermeidend-verleugnende, tabuisierte Umgangsstil mit der Furcht vor Fehlentscheidungen bzw. mit tatsächlich eingetretenen Fehlentscheidungen: Fehler bleiben so nämlich im System verborgen und reproduzieren sich. Zudem werden aus Angst vor Verantwortung keine oder suboptimale Beschlüsse gefasst. Überdies sind Mitarbeiter bei der Aufgabenbewältigung gehemmt, sodass innovative Lösungen nicht gefunden werden können.

Fehlentscheidungen kommen in allen erdenklichen Formen und Abstufungen vor. Die emotionale Reaktion auf Fehlentscheidungen ist jedoch oft die gleiche: Eine Fehlentscheidung ist spontan zumeist eine mit Scham oder Schuld besetzte und peinliche Angelegenheit, der Menschen am liebsten aus dem Weg gehen; man bereut und bedauert es, sich auf eine bestimmte Weise entschieden zu haben.

Wenn Personen eine Fehlentscheidung getroffen haben oder fürchten, eine Fehlentscheidung zu treffen, nehmen sie in der Regel eine Vermeidungshaltung

ein. Dies stellt jedoch keine günstige Reaktion dar – Entscheidungen werden dann abgeschoben, aufgeschoben oder in Panik getroffen. Daher gilt:

1. *Fehlentscheidungen oder deren Möglichkeit nicht leugnen, ignorieren oder bagatellisieren.*
2. *Nach Fehlentscheidungen oder vor deren Möglichkeit nicht in andere Lebensbereiche „vagabundieren“.*
3. *Sich aufgrund von Fehlentscheidungen oder vor deren Möglichkeit nicht thematisch einkapseln.*
4. *Kontrafaktisches Denken nach einer Fehlentscheidung vermeiden.*

1. *Fehlentscheidungen und deren Möglichkeit nicht leugnen, ignorieren oder bagatellisieren.* Eine potenzielle oder faktische Fehlentscheidung ist zumeist, wie bereits angemerkt, eine unangenehme und peinliche Angelegenheit. Eine bequeme Reaktion scheint daher die Verleugnung der Fehlentscheidung zu sein – vor anderen Personen und möglicherweise sogar vor sich selbst. Damit vermeiden Personen jedoch die Auseinandersetzung mit dem potenziellen oder bereits eingetretenen Ereignis und die adäquate gedankliche Analyse möglicher Ursachen bleibt aus. Auch die potenziellen oder faktischen Folgen einer Fehlentscheidung werden nicht selten ignoriert oder deren Ausmaß bagatellisiert. Da die Folgen einer Fehlentscheidung im Allgemeinen jedoch nicht vollständig ignoriert werden können, erfordert ein konstruktiver Umgang mit ihnen die systematische und unvoreingenommene Aufarbeitung möglicher Gründe, Begleiterscheinungen und Konsequenzen.
2. *Bei potenziellen oder faktischen Fehlentscheidungen nicht in andere Lebensbereiche „vagabundieren“.* Vagabundieren bedeutet, dass sich eine Person vor oder nach einer Fehlentscheidung in einem bestimmten Lebens- oder Arbeitsbereich nunmehr einem anderen Lebens- und Arbeitsbereich zuwendet, in dem sie bessere Erfolgchancen und mehr Kontrolle zu haben meint (Dörner 1989). Um sich konstruktiv und effektiv mit potenziellen oder eingetretenen Fehlentscheidungen auseinandersetzen zu können, sollte das Vagabundieren über verschiedene Lebensbereiche hinweg also vermieden werden – man muss sich aktiv konfrontieren.
3. *Sich aufgrund von Fehlentscheidungen nicht thematisch einkapseln.* Beim thematischen Einkapseln sind Personen bestrebt, primär solche Probleme zu lösen, für die sie unmittelbar eine Lösung parat haben (Dörner 1989). Vor oder nach Fehlentscheidungen tendieren Personen dazu, sich Detailproblemen oder Randaspekten der möglichen oder eingetretenen Fehlentscheidung

zuzuwenden, die sie noch unter Kontrolle haben oder voraussichtlich schnell unter Kontrolle bringen können. So widmen sie sich z. B. einer bestimmten Konsequenz der Fehlentscheidung, für deren Veränderung sie unmittelbar eine Lösung parat haben, anstatt die zentralen Aspekte des Problems anzugehen.

4. *Kontrafaktisches Denken vermeiden.* Kontrafaktisches Denken angesichts einer Fehlentscheidung ist ein weit verbreitetes Phänomen. Personen beginnen, beständig zu fragen: „Warum musste das ausgerechnet mir passieren; hätte ich doch besser aufgepasst; wäre ich nicht so dumm gewesen; hätte ich mich doch bloß anders entschieden; weshalb habe ich nicht reagiert, als es noch möglich war?“ Kontrafaktisch denken heißt, sich vorzustellen, *was gewesen wäre, wenn...* also den vorliegenden Fakten konträr zu denken. So zu denken mag bei der Ursachenanalyse und im Lernprozess durchaus helfen, verharren Personen jedoch in solchen „Jammergedanken“, blockiert dies nicht nur eine genauere Analyse der Gründe von Fehlentscheidungen, sondern insbesondere die Möglichkeit, probate Lösungen anzugehen.

► **Prof. Dr. Dieter Rombach** ist in dieser Hinsicht konsequent: *„... sich noch fünf Jahre, nachdem sie eine Entscheidung treffen, damit beschäftigen ‚Mensch, was wäre gewesen, wenn? Was könnte anders gelaufen sein?‘ – Ich glaube, das ist die belastendste Eigenschaft, die man haben kann, wenn man Entscheidungen zu treffen hat. Wir haben dann versucht, das Beste daraus zu machen und uns nie mit dem Gedanken befasst ‚was wäre, wenn?‘!“*

In Bezug auf Fehlentscheidungen tritt auch häufig Reue auf. Diese äußert sich z. B. im sogenannten Ruminieren. Beim Ruminieren, also dem gedanklichen Wiederkäuen, neigen Personen dazu, immer wieder intensiv zu überlegen, ob bei einer vergangenen Handlung oder einem Ereignis etwas anders hätte gemacht werden sollen. Das Ruminieren bezieht sich entweder auf das unaufhörliche Nachbearbeiten einer vergangenen Situation oder das permanente Grübeln und die repetitive Sorge um sämtliche möglicherweise auftretenden Eventualitäten bei einem bevorstehenden Ereignis. Es ist leistungsmindernd, weil es zumeist unnötig viel Zeit in Anspruch nimmt. Eine neue Handlung kann vor diesem Hintergrund natürlich auch nicht befreit und ungehemmt angegangen werden. Zumeist gelingt es den betroffenen Personen aber gar nicht erst, in den Handlungsrealisierungsmodus zu wechseln – sie verharren stattdessen in ihren Sorgen und bleiben in ihren konfligierenden Abwägungen gefangen.

Wenn es gelingt, sich die beschriebenen, zumeist unbewussten Reaktionen vor einer möglichen bzw. nach einer eingetretenen Fehlentscheidung zu

vergegenwärtigen, auf diese Weise deren Ablauf zu verhindern und solche Situationen stattdessen konstruktiv und lernbereit zu bewältigen, besteht auch die Chance, gestärkt aus begangenen Fehlern und potenziellen Niederlagen hervorzugehen. Die emotionalen Begleiterscheinungen von Fehlentscheidungen drängen ohnehin ins Bewusstsein, sodass das Ziel eine systematische Auseinandersetzung mit diesen Gefühlen einerseits und den Ursachen der Fehlentscheidung andererseits sein muss. Den Möglichkeiten einer konstruktiven Fehlentscheidungsbe-wältigung gelten die nachfolgenden Ausführungen (vgl. auch Martens und Kuhl 2009).

Wie könnte ein konstruktiverer Umgang mit Fehlentscheidungen aussehen? Verschiedene Facetten einer konstruktiven Bewältigung von Fehlentscheidungen können sein, ...

1. *eine weniger negative Einstellung zu Fehlentscheidungen aufzubauen,*
 2. *gezielt abwärts gerichtete soziale Vergleiche anzustellen,*
 3. *Zufriedenheitsadaptationen zu kennen,*
 4. *eine Reflexionsphase über das Geschehene festzulegen,*
 5. *sich systematisch mit dem Geschehenen auseinanderzusetzen,*
 6. *andere Personen einzubeziehen,*
 7. *Fehlentscheidungen als Lernerfahrung anzusehen und als Chance zu begreifen,*
 8. *sich zügig neue realistische Ziele zu setzen und dafür Handlungen zu planen und*
 9. *Erfolge selbstbewusst für sich in Anspruch zu nehmen.*
-
1. *Eine weniger negative Einstellung zu Fehlentscheidungen aufbauen.* Um eine konstruktive Auseinandersetzung mit potenziellen oder eingetretenen Fehlentscheidungen zu erleichtern, ist es sinnvoll, Fehlentscheidungen gegenüber weniger negativ eingestellt zu sein. Bekanntlich ist kein Mensch so perfekt, niemals Fehler zu machen (*errare humanum est*). Fehler lassen sich in einer komplexen Welt überhaupt nicht verhindern. Daher ist es sinnvoll, Fehlentscheidungen als natürliche Bestandteile des Lebens zu akzeptieren. Man soll nach bestem Wissen und Gewissen Entscheidungen treffen, eine positivere Einstellung gegenüber Fehlentscheidungen jedoch würde es ermöglichen, befreiter, weniger ängstlich-vermeidend und weniger defensiv an Entscheidungssituationen heranzutreten – i. d. R. trifft niemand absichtlich eine Fehlentscheidung.

► **Prof. Dr. Dieter Rombach** weist in diesem Zusammenhang auf einen grotesk anmutenden Sachverhalt hin: „*Was mich in Deutschland im Moment am meisten*

stört, ist, dass alle Fehler in der Öffentlichkeit gleich betrachtet werden. Eine Entscheidung, die wohlüberlegt gefasst wird, sich aber aus bestimmten unbeeinflussbaren Gründen nicht umsetzen lässt, wird oft in der Öffentlichkeit, insbesondere im politischen Umfeld, genauso bewertet wie eine bewusst zum eigenen Vorteil falsch getroffene Entscheidung. Ich würde mir wünschen, dass man hier stärker unterscheidet, ob sich jemand kriminell verhält, also sich selbst bereichert, oder jemand nach bestem Wissen und Gewissen Entscheidungen trifft!“

2. *Gezielt abwärts gerichtete soziale Vergleiche anstellen.* Die Auseinandersetzung mit Fehlentscheidungen wird ebenfalls erleichtert, wenn Personen gezielt abwärts gerichtete soziale Vergleiche anstellen. Personen machen dies oft automatisch, indem sie sich vor Augen führen und damit trösten, dass anderen Personen noch viel gravierendere Fehlentscheidungen unterlaufen sind (Aspinwall und Taylor 1993). Zwar relativieren abwärts gerichtete Vergleiche die eigenen Fehlentscheidungen und erleichtern auf diese Weise die emotionale Auseinandersetzung damit. Allerdings sollte die tatsächliche Aufarbeitung nicht so stark davon beeinflusst sein, dass es zu einer Bagatellisierung der Fehlentscheidung kommt.
3. *Zufriedenheitsadaptationen kennen.* Bei Personen, die nach einem Unfall querschnittgelähmt waren, ist nachweisbar, dass sich die Betroffenen nach erstaunlich kurzer Zeit von nur wenigen Monaten wieder so zufrieden mit ihrem Leben zeigten, wie dies vor dem unglücklichen Ereignis der Fall gewesen ist. Die Adaptation an einen einschneidenden neuen Zustand ist also möglich und kann mit der Anpassung des Anspruchsniveaus erklärt werden (vgl. z. B. Frey und Stutzer 2002). Die positive Lehre hieraus ist, dass Personen, die die Folgen einer Fehlentscheidung verkraften müssen, darauf vertrauen können, nach relativ kurzer Zeit wieder so zufrieden zu sein wie zuvor. Zu wissen, dass eine belastende Situation vorübergeht, sollte optimistisch stimmen und die Auseinandersetzung mit einer möglichen oder eingetretenen Fehlentscheidung erleichtern.

► **Thomas Sommerrock:** *„Selbst im Falle eines schlechten Ergebnisses kann man in der Regel damit leben. Legt man die Schulnotenskala an und würde das Ergebnis mit einer vier oder sogar mit einer fünf bewerten, dann kann man in den meisten Fällen doch noch mit dem Ergebnis leben oder den möglichen Schaden beheben. Viele Entscheidungen sind zumindest insoweit korrigierbar, dass man damit leben kann – die Bewertung kann auch aus verschiedenen Perspektiven sehr unterschiedlich sein!“*

4. *Eine Reflexionsphase festlegen.* Für die konstruktive Auseinandersetzung mit einer möglichen oder eingetretenen Fehlentscheidung ist die Festlegung von

Koordinaten sinnvoll, wann, wo und wie man sich den möglichen oder faktisch eingetretenen Konsequenzen einer Fehlentscheidung und deren sachlichen wie auch emotionalen Begleiterscheinungen stellen möchte (z. B. „Am kommenden Samstag von 9.00 bis 12.00 Uhr, im Büro, mit allen relevanten Dokumenten, setze ich mich mit dem Sachverhalt auseinander!“).

5. *Sich systematisch mit dem Geschehenen auseinandersetzen.* Die aktive und systematische Analyse von möglichen und eingetretenen Fehlentscheidungen mag aufwendig sein und Überwindung kosten. Sie dürfte jedoch unumgänglich sein, um die genauen potenziellen oder realen Ursachen zu identifizieren und daraus lernen zu können bzw. diese zukünftig verhindern zu können. Personen beginnen am besten damit niederzuschreiben, welche Gefühle sie bewegen, wenn sie an die Fehlentscheidung denken. Mit einer entsprechenden Reflexion und Dokumentation der affektiven Begleitumstände kann bereits Erleichterung einhergehen, da die rationale Beschäftigung mit eigenen Gefühlen oft dazu führt, diese Regungen besser verstehen und kontrollieren zu können.

Im Fall einer eingetretenen Fehlentscheidung sollte sich eine Ursachenanalyse anschließen. Dabei wird versucht, verschiedene Faktoren wie mögliches Mitverschulden anderer Personen, eigene Unzulänglichkeiten und situative Erschwernisse zu identifizieren und deren Bedeutung für das Zustandekommen der Fehlentscheidung abzuschätzen. Oft kommen Personen bei genauerer Betrachtung zu der Erkenntnis, dass nicht sie allein die Schuld für die Fehlentscheidung tragen, sondern dass es auch andere, unkontrollierbare Faktoren gegeben hat, die dazu beigetragen haben, dass ein Vorhaben gescheitert ist. Aber selbst, wenn sich herausstellen sollte, dass Personen die Fehlentscheidung primär selbst verursacht haben, können sie daraus konstruktive Schlussfolgerungen ziehen, wie z. B. sich künftig besser vorzubereiten oder ähnliche Vorhaben mit größerer Sorgfalt anzugehen. Welche Faktoren maßgeblich zu der Fehlentscheidung beigetragen haben, lässt sich an bestimmten Informationsquellen ablesen. So können Konsistenzinformationen (wird ein Verhalten konsistent über die Zeit hinweg gezeigt?), Konsensinformationen (wird das Verhalten auch von anderen Personen gezeigt?) und Distinktheitsinformationen (wird das Verhalten auch bezüglich anderer Objekte gezeigt?) gesammelt werden (Kelley 1967). Diese Informationsquellen können systematisch abge sucht werden, um ein vollständigeres Bild von den Ursachen einer Fehlentscheidung zu erhalten. So könnte sich z. B. erweisen, dass eine *ansonsten sehr leistungsstarke* Person (Distinktheitsinformation) in einem bestimmten Aufgabenbereich *schon immer* Schwierigkeiten hatte (Konsistenzinformation), dies jedoch *auch für ihre Urlaubsvertretungen* gilt (Konsensinformation). Diese

Informationskonstellation legt nun nahe, dass die Aufgaben in diesem speziellen Bereich offenbar generell nicht ohne Schwierigkeiten zu bewältigen sind und es sich daher nicht um eine Fehlbesetzung handelt.

6. *Andere Personen einbeziehen.* Da Erfahrungen mit Fehlentscheidungen weit verbreitet sind, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Bekannten, Freunden, Kollegen oder Angehörigen schon einmal etwas Ähnliches widerfahren ist. Spricht man darüber mit anderen Personen, erscheint eine eigene Fehlentscheidung vielleicht weniger bedrückend. Andere Personen können darüber hinaus emotionale Unterstützung bieten – z. B., indem sie einem Mut machen. Des Weiteren erhält man auf diesem Weg nützliche und anregende Informationen, wie sich Probleme lösen lassen, Fehlentscheidungen verhindert werden können oder die Folgen gemachter Fehler bewältigt werden können – andere Personen können als Modelle für eine erfolgreiche Bewältigung einer Fehlentscheidung dienen.
7. *Fehlentscheidungen als Lernerfahrung ansehen und als Chance begreifen.* Fehlentscheidungen sind – potenziell zumindest – immer auch Anlässe, den eigenen Umgang mit Aufgaben und Problemen zu hinterfragen, sich über grundlegende Verbesserungen Gedanken zu machen oder ggf. notwendige oder längst überfällige Veränderungen einzuleiten. Hierbei können Personen Antworten auf Fragen finden, was genau sie zukünftig verbessern möchten, welche anderen Wege, Mittel oder Optionen ihnen überhaupt zur Verfügung stehen, welche neuen Qualifikationen sie ggf. erwerben oder welche Fähigkeiten trainiert werden müssen. Eine interessante Variante dieser Herangehensweise besteht darin, sich hypothetisch zu fragen, was man einem guten Freund raten würde, wenn dieser sich in der gleichen Situation befände. Der so hervorgerufene Perspektivenwechsel regt Personen dazu an, neue Lösungsideen zu finden.
8. *Sich zügig neue realistische Ziele setzen und dafür Handlungen planen.* Wenn eine Person Vorstellungen darüber entwickelt hat, was sie künftig verbessern möchte, sollte sie zügig dazu übergehen, sich neue, möglichst realistische(re) Ziele zu setzen und eine Strategie überlegen, mit der sie erste Handlungsschritte einleiten kann. Irren ist zwar menschlich (*errare humanum est*), doch im Irrtum zu verharren, ist teuflisch (*sed in errare perseverare diabolicum*).

► **Wolfgang Grupp:** *„Von einer Fehlentscheidung würde ich nur sprechen, wenn man nicht die Größe hat, sich zu korrigieren Und wer nicht eingebildet und stur ist, muss diese Entscheidung auch neuen Bedingungen anpassen können!“*

9. *Erfolge selbstbewusst für sich in Anspruch nehmen können.* Wenn sich nach der Fehlentscheidung auf neuen Wegen erste Erfolge einstellen, sollten Personen

diese selbstbewusst für sich in Anspruch nehmen und ihre Leistung, auch wenn sie noch nicht sonderlich bedeutend ist, positiv bilanzieren.

In entwickelten Leistungsgesellschaften werden Fehlentscheidungen im Allgemeinen als Makel betrachtet. Fehler werden – nicht erst in der Schule – zumeist sogar sanktioniert. Ein konstruktiver Gegenentwurf bestünde darin, eine positive Fehlerkultur zu etablieren, in der neuartige Fehler als unvermeidbar angesehen werden und diese auch nicht sanktioniert werden, damit die Möglichkeit besteht, Verbesserungen anzustoßen. Fehler werden hier als Anlässe zur Weiterentwicklung und als Lern- und Wachstumsmöglichkeiten aufgefasst.

- **Thomas Sommerrock:** *„Eine positive Fehlerkultur ist aus meiner Sicht in einer Organisation unerlässlich. Welcher Vorgesetzte könnte meinen, er macht keinen Fehler? Ohne eine gesunde Fehlerkultur wird man immer wieder hören: ‚Ich weiß nicht, wer es war, aber ich weiß, ich war es nicht.‘ ... Es gibt schwierige Themen, da können sie eigentlich nur Fehler machen. Und dann sollte man die Dinge auch nicht schönreden. Sinnvoller ist es dann, Transparenz herzustellen und Verständnis zu erzeugen. Nur ein ehrlicher Umgang mit dem Thema kann die Organisation voranbringen. Man muss über die Dinge, die nicht gut waren, sprechen – die Frage ist doch nur, wie spricht man darüber Jeder darf gewisse Fehler machen, aber es sollte kein zweites Mal passieren. Ich bin jedenfalls mit der positiven Fehlerkultur in der heutigen Zeit bei uns sehr zufrieden!“*

Es gibt durchaus Bereiche, in denen Fehlentscheidungen katastrophale Folgen haben: Man denke hier an Fehldiagnosen, Reaktorunglücke oder Justizirrtümer. In diesen Bereichen müssen zusätzlich spezielle Vorkehrungen getroffen werden. In den meisten Lebensbereichen jedoch ist eine positive Fehlerkultur mit einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess durchaus sinnvoll. Man kann sich die Vorzüge insbesondere im Bereich der Innovationen veranschaulichen: Wie viele neue Patente wird ein Unternehmen anmelden können, das in der Entwicklungsabteilung eine Null-Fehlerkultur praktiziert?

Fazit

- Alle Menschen haben Angst – dies ist ein sinnvoller evolvierter Schutzmechanismus.
- Manager sind Menschen, und wenn alle Menschen Angst haben, dann haben auch Manager Angst.
- Der Angst vor Fehlentscheidungen im Management kann konstruktiv begegnet werden, indem diese menschliche Regung aus der Tabuzone

geholt wird, sodass offen und lernbereit mit den ängstigenden Faktoren umgegangen werden kann.

- Damit können auch kostspielige Formen des Umgangs mit möglichen oder realen Fehlentscheidungen vermieden werden, wie z. B. den Einbezug externer Berater zur reinen Verantwortungsabschiebung, das Treffen defensiver Entscheidungen oder das thematische Einkapseln.
- Eine konstruktive Form des Umgangs mit möglichen oder eingetretenen Fehlentscheidungen besteht z. B. darin, gemeinsam mit anderen Personen nach Ursachen und innovativen Problemlösungen zu suchen.
- Zum systematischen Umgang mit Fehlentscheidungen kann ein fünfstufiges Vorgehen gewählt werden: 1) Emotionen niederschreiben, 2) Folgen benennen, 3) Kompensationsmöglichkeiten erörtern, 4) nach Ursachen suchen und 5) Präventionsmöglichkeiten beschließen.

2.5 Die Qual der Wahl

Die Illusion von der ungewollten Optionenexplosion

Als ich ins Studium eingestiegen bin, habe ich eine Vorlesung über das Phänomen der Berufsvererbung gehört. Berufsvererbung bedeutet, dass eine sehr hohe Wahrscheinlichkeit besteht, dass Söhne denjenigen Beruf ergreifen, den ihr jeweiliger Vater ebenfalls ergriffen hat. Dieses Phänomen würde heute – 20 Jahre später – in der Vorlesung eher für Amüsement sorgen. Es ist mit wenigen Ausnahmen kaum noch nachweisbar (Rothland et al. 2015). Die Erosion dieses Phänomens lässt erahnen, welche gewaltigen Veränderungen in der für junge Personen zur Verfügung stehenden Optionenvielfalt binnen weniger Jahre stattgefunden haben. Noch vor wenigen Generationen bedurfte es häufig gar keiner Entscheidung, um einen Beruf zu ergreifen – der Beruf war durch ökonomische Notwendigkeiten und soziale Bedingungen vorgegeben. Für junge Menschen indes, die heute ihren Schulabschluss anstreben, gibt es eine unüberschaubare Fülle von Optionen. Entscheidet sich ein Abiturient beispielsweise für ein Studium, stehen an deutschen Hochschulen etwa 18.000 Studiengänge zur Wahl (auch wenn dabei oft ähnliche Abschlüsse resultieren).

► **Unser Interviewpartner, Oliver Schäfer, lieferte ein passendes Beispiel dazu:**
„Die schwierigste Entscheidung war für mich als ich noch als Werkzeugmacher arbeitete ... und dann ein Angebot vom Sport-Club Freiburg bekam. Sie wollten mich als Profi für die 2. Liga haben. Ich war damals 20 Jahre alt. Da war erstens die Überlegung, überhaupt Berufssportler zu werden. Ich komme aus einfachen

Verhältnissen, mein Vater war Landwirt und hat nebenher als Hilfsarbeiter gearbeitet und da ist man recht geerdet und einfach aufgewachsen. Dann die Überlegung: Werfe ich meinen Beruf weg, den ich von der Pike auf gelernt habe und werde Berufssportler?“

Die potenziellen Entscheidungsprobleme aufgrund der gestiegenen Optionenvielfalt im Studium und Beruf betreffen jedoch nur einen von vielen Lebensbereichen: Barry Schwartz (2012) spricht daher gar von einer *tyranny of choice* und Engel et al. (1995) beklagen einen *decision making marathon*, den beispielsweise Konsumenten absolvieren müssen, um aus einem Angebot von durchschnittlich 25.000 Produkten in einem Supermarkt (Assael 1998) die geeigneten Produkte auszuwählen. Manchmal ist man in der Tat froh, einen normalen Kaffee zu bekommen, ohne vorher gefragt zu werden, welche geschmackliche Note er haben soll, ob er klein oder groß, im Becher oder in der Tasse, mit Milch oder Sahne, mit oder ohne Zucker oder mit oder ohne Koffein sein darf. Jungkind (2005) ist daher auch davon überzeugt, dass Entscheidungskompetenzen zukünftig zu Schlüsselkompetenzen werden. Tatsächlich geben 57 % von 220 befragten Personalverantwortlichen deutscher Unternehmen an, in Personalauswahlverfahren die Entscheidungsfähigkeit der Bewerber zukünftig stärker berücksichtigen zu wollen (Jobtrends 2009).

Die Vielzahl von Möglichkeiten scheint eine durchaus janusköpfige Angelegenheit zu sein: Sie ist einerseits ein Ausdruck von Freiheit – unabhängig von Normen, sozialen Zwängen, vorgegebenen Strukturen und finanziellen Schranken kann man heute gemäß den eigenen Wünschen frei wählen und wird mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Option finden, die zu den individuellen Bedürfnissen passt. Andererseits fühlen sich viele Menschen durch die Optionenvielfalt angeblich auch überfordert. Aus der psychologischen Forschung ist bekannt, dass ein Überangebot von Optionen zum Teil zu einer Pauschalabwehr führt. Die mangelnde Kontrolle über eine Situation veranlasst Personen dann dazu, gar keine Option auszuwählen (Iyengar und Lepper 2009). Dies ist eine extreme Reaktion, doch natürlich entstehen durch die Vielzahl von Optionen durchaus neue Konflikte, neue Unsicherheiten und neue Belastungen – eben diejenigen negativen Zustände, die mit Entscheidungen einhergehen können. Überdies erzeugt die Vielzahl von zwangsläufig abgelehnten Optionen immer häufiger kognitive Dissonanzzustände, da die abgelehnten Alternativen ja auch gewisse Vorzüge hatten, gegen die man sich entschieden hat (Festinger 1957). Darüber hinaus werden uns in den Medien täglich zahllose Lebensentwürfe präsentiert, die scheinbar erfolgreicher sind als unsere eigenen – dies kann den eigenen Lebensentwurf durchaus infrage stellen oder ihn abwerten. Wegen der Vielzahl von nicht gewählten

Alternativen gibt es somit auch deutlich mehr Anlässe für Reue und Bedauern. Gleichzeitig erodieren auch noch Werte und Normen als Orientierungshilfe im Dschungel der Möglichkeiten. Paradoxerweise wächst aber zu allem Überfluss auch der Druck, langfristig vorausschauende Entscheidungen in einer sich immer schneller verändernden Welt zu treffen.

All dies stellt unseres Erachtens jedoch eher ein theoretisches Problem dar. Wie das Supermarktbeispiel erahnen lässt, treffen Menschen im Supermarkt nicht zigtausend Entscheidungen in wenigen Minuten. Es sind auch selten völlig überforderte und überlastete Personen zu beobachten, die total erschöpft aus dem Supermarkt torkeln. Im Gegenteil: Viele Personen gehen sehr gerne shoppen und suchen sogar ohne konkreten Bedarf aktiv im Internet nach verschiedenen Angeboten. Offenbar haben die meisten Menschen einfache Entscheidungskompetenzen erworben, um mit der Angebotsvielfalt umzugehen. Personen scheinen sich z. B. auf übergeordneten Ebenen zu entscheiden: So entscheidet sich ein Abiturient beispielsweise für einen technischen Studiengang – und mit dieser einen übergeordneten Entscheidung hat sich die Notwendigkeit kategorisch erübrigt, zwischen hundert neuen medienorientierten Studiengängen wählen zu müssen. Es ändern sich somit lediglich die Entscheidungsregeln: Im Supermarkt beispielsweise überwiegt der habituelle Kauf – man sammelt diejenigen Produkte im Einkaufswagen, die man jede Woche einsammelt. Keine einzige weitere Entscheidung ist zu treffen. Der oben genannte pauschale Abwehreffekt beschreibt doch auch nur eine übergeordnete Entscheidungsregel, wie im Angesicht einer unnötigen Optionenvielfalt zu entscheiden ist – nämlich gar nicht. Ob dieses Verhalten eine Belastung für Personen darstellt, ist mehr als zweifelhaft. Der Effekt scheint eher ein Luxusproblem zu sein, das verschwinden würde, sobald es ein ernsthaftes Bedürfnis nach einem entsprechenden Produkt gäbe. Es gibt somit durchaus einige Entscheidungsstrategien, die man anwenden kann, um mit der Optionenvielfalt umzugehen: kategorische übergeordnete Entscheidungen, Gewohnheitsentscheidungen, keine Entscheidung in Bereichen, in denen es nicht wichtig ist. Eine weitere Regel sollte man beherzigen: In einer Welt explodierender Möglichkeiten sollte man nicht beständig auf der Suche nach der bestmöglichen Option sein. Es ist plausibel, dass man Zeit und Mühe einspart und auch an Zufriedenheit gewinnt, wenn man die erste Option wählt, die den eigenen Anforderungen genügt, die also gesetzte Mindestkriterien erfüllt (vgl. Satisficing Regel).

Studien zeigen in der Tat, dass es eine eindeutige Präferenz für die Optionenvielfalt und Wahlfreiheit gibt (z. B. Brehm 1966). Wer wollte auch zurück zum Zwang und zur Notwendigkeit? In Lebensbereichen, die uns wirklich wichtig sind, wollen wir frei sein und zwischen vielen verschiedenen Optionen wählen können und nehmen eventuelle zeitliche Opfer dafür gern in Kauf – oft ist es

ein wahrer Genuss abzuwägen, sich selbst zu prüfen und sich mit den eigenen Bedürfnissen auseinanderzusetzen. Wer sich dies vergegenwärtigt, wird Entscheidungssituationen gern aufsuchen und sich mit ihnen konfrontieren. Man denke diesbezüglich nur ein paar Jahre oder Jahrzehnte zurück – hat man sich nicht als jugendliche und noch nicht volljährige Person in vielen Aspekten des Lebens diese Fülle an Entscheidungsmöglichkeiten geradezu herbeigesehnt? Auch im Falle einer Erkrankung bekommen wir die eingeschränkte Vielfalt der Handlungsoptionen oft sehr schmerzlich zu spüren.

Am besten jedoch veranschaulicht man diesen Sachverhalt anhand der Partnerwahl. In den Urhorden unserer Vorfahren, die aus einer Anzahl von 50 bis 200 Individuen bestanden, gab es bestenfalls eine Handvoll infrage kommender Partner (Gutierrez et al. 1999). In vielen heutigen Kulturen und auch in unserer eigenen mitteleuropäischen Historie bestand teils überhaupt keine Partnerwahl – es wird und wurde vorgegeben, wen man zu heiraten hat. In unserer modernen Gesellschaft stellt sich dies radikal anders dar: Wir haben die Wahl zwischen Millionen von potenziellen Partnern und täglich werden uns die „besten“ in den Medien, auf Dating-Plattformen und in Zeitschriften präsentiert. Dies bringt durchaus einige Schwierigkeiten mit sich: Wie Gutierrez et al. (1999) zeigen konnten, sinkt durch die Konfrontation mit diesem unnatürlich-überzogenen Maßstab die Loyalität mit dem eigenen aktuellen Partner – es scheint ja so viele bessere Optionen zu geben, mit denen der eigene aktuelle Partner nicht mithalten kann. Dieser neuen Belastung zum Trotz – wer von uns würde zu den alten Strukturen zurückkehren wollen?

Wer gute Entscheidungen treffen will, kann die Optionenvielfalt auch systematisch für sich nutzen. Ohne Optionenvielfalt wäre z. B. eine Risikodiversifizierung, wie sie Thomas Dräger propagiert und auch Dr. Kai Höhmann realisiert hat, gar nicht möglich.

► **Dr. Kai Höhmann:** *„Sie gründen fünf [Firmen] und zwei gute bleiben vielleicht übrig!“*

► **Die Optionenvielfalt war auch für Wolfgang Grupp ein Segen:** *„Ich habe auch viermal alle meine Kunden ausgetauscht. ... Man muss die Gelegenheiten, die sich auf dem Markt ergeben, beobachten. ... Im Anschluss daran hatte ich eine riesige Chance mit dem Onlinehandel. Dieser erlaubte mir, selbst Versandhändler zu werden!“*

Und auch unser Interviewpartner Oliver Schäfer ist mittlerweile dankbar für die zahlreichen Möglichkeiten, die ihm im Spitzensport geboten wurden.

Fazit

- Es ist eine „explosion of options“ festzustellen.
- Der dadurch verursachte Zuwachs an erforderlichen Entscheidungen wird von Theoretikern oft beklagt.
- Sofern sie nicht unkontrollierbar ist und überfordert, ist die Optionenvielfalt jedoch durchaus erwünscht – kaum jemand will sie sich wieder nehmen lassen, insbesondere nicht in Bereichen, die uns wichtig sind.
- Menschen können bestimmte Strategien anwenden, um mit der Optionenvielfalt umzugehen, z. B., indem sie übergeordnete, kategoriale Entscheidungen treffen. Insbesondere genügt es häufig, die erste Option zu wählen, die gesetzte Mindestkriterien erfüllt, anstatt endlos nach der bestmöglichen Option zu suchen.
- Wenn der Entscheidungsgegenstand wichtig ist, kann es entsprechende Entscheidungen erleichtern und die Motivation steigern, sich mit der Vielzahl von Optionen auseinanderzusetzen, wenn man sich vergegenwärtigt, welche Errungenschaft sich dahinter verbirgt und was die Alternative zur Optionenvielfalt wäre.
- Anstatt die gestiegene Optionenvielfalt zu beklagen, kann man sie sogar strategisch nutzen, z. B. zur Risikodiversifizierung.

2.6 Mach doch, was du willst!

Die Illusion von der Freiheit menschlicher Entscheidungen

Fragt man Menschen in der Fußgängerzone, ob sie glauben, dass sie freie Willensentscheidungen treffen können, so lautet die Antwort in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle „Ja, selbstverständlich!“ Man erntet dabei noch verwunderte Blicke des Unverständnisses. Aber ist dies wirklich eine solche Selbstverständlichkeit? Was denken Sie? Vermutlich sind auch Sie überzeugt davon, denn schließlich könnten Sie jetzt sofort frei entscheiden, dieses Kapitel zu überspringen, weil Ihnen der erste Absatz schon völlig absurd erscheint. Dann passen Sie mal auf!

Die Intuition, dass wir selbstverständlich freie Willensentscheidungen treffen können, speist sich zumeist aus folgender Überlegung: Freiheit liegt vor, wenn wir etwas nicht tun *müssen* (z. B. durch äußeren Zwang), sondern das tun können, was wir tun wollen. Freiheit besteht also durchaus, wenn wir sagen: Wir können tun, was wir wollen. Da es immer weniger gesellschaftliche Zwänge, kulturelle

Vorgaben etc. gibt, können wir sogar in immer mehr Lebensbereichen tun, was wir wollen oder auch entscheiden, wie wir es wollen. So weit, so gut.

Wir können tun, was wir wollen. Aber wir können nicht wollen, was wir wollen. Unsere Bedürfnisse, Motive und Präferenzen sind z. B. oft evolutionär vorgegeben, teils sogar unbewusst – sie können nicht spontan entscheiden, dass Ihnen das Eis nicht schmeckt, wenn es Ihnen schmeckt; Sie können auch nicht frei entscheiden, wen sie attraktiv finden. Sie finden bestimmte Personen mit bestimmten Merkmalen attraktiv; und diese Präferenz für bestimmte Merkmale des physischen Erscheinungsbildes ist durch unsere Evolutionsgeschichte vorgegeben. Es gibt vielleicht wenige äußere Zwänge, aber es gibt viele innere Zwänge.

Somit kann man zwischen X und Y frei wählen; d. h., man kann das wählen, was man will, aber man kann nicht die eigene Präferenz für Y frei wählen. In dieser Hinsicht sind wir Menschen nicht frei, sondern der Wille, Y zu wählen, ist determiniert. So hätten Sie eingangs des Kapitels entscheiden können, dieses Kapitel zu überspringen, weil Ihnen der erste Absatz schon völlig absurd erschien; ebendieses „Weil“ aber ist es, was Sie nicht frei wählen konnten. Sie haben sich aufgrund eines anderen „Weils“ dafür entschieden, bis zu dieser Stelle weiterzulesen, vielleicht, weil es Ihnen ein starkes Bedürfnis ist, eigene Entscheidungen besser treffen zu wollen und Sie sich auch von diesem Kapitel nützliche Hinweise erhoffen – dieses Bedürfnis konnten Sie nicht einfach mithilfe einer Entscheidung ausschalten, Sie *mussten* gewissermaßen weiterlesen.

In Anlehnung an Schopenhauer (1992) kann eines der Grundprobleme, welches mit der Annahme der Freiheit des menschlichen Willens verknüpft ist, wie folgt erläutert werden: Der Begriff *Freiheit* kann aufgefasst werden als die Abwesenheit alles Hindernden, alles Hemmenden, jedweder Bedingung und aller Notwendigkeit. Das menschliche Verhalten und das menschliche Wollen sind aber ganz offenkundig nicht frei von Ursachen – es gibt ein „Weil“. Hypothetische Verhaltensursachen können beispielsweise in psychologischen Experimenten systematisch variiert werden. Das Resultat solcher Experimente ist nicht selten, dass – wenn die Hypothesen korrekt sind – auch systematisch unterschiedliches Verhalten zwischen den systematisch variierten experimentellen Versuchsbedingungen zu verzeichnen ist. Erleben und Verhalten scheinen somit bedingt zu sein, sie sind nicht zufällig, sondern in einem gewissen Grad berechenbar – machen Sie sich dies z. B. an der recht zuverlässigen Wirkung einer Kopfschmerztablette klar! Zumeist sind irgendwelche evolutionsbiologischen Ursachen für menschliches Erleben und Verhalten benennbar, z. B. dafür, dass Personen mit bestimmten Merkmalen attraktiv erscheinen. Daraus kann nun gefolgert werden, dass der Mensch möglicherweise zwar tun kann, was er will, aber er kann eben nicht wollen, was er will. Es scheint grundsätzlich einsichtig zu sein, dass auch das

menschliche Wollen nicht *sui generis* aus einem Vakuum heraus entstehen kann. Dies wäre auch mit der Annahme schwer vereinbar, dass für jede physikalische Wirkung auch eine physikalische Ursache vorliegt. Diese sogenannte physikalische Geschlossenheit lässt sich – da die Psychologie als Naturwissenschaft verstanden wird – auch auf psychologische Sachverhalte übertragen. Dies geschieht dann zumeist unter Bezugnahme auf das Gehirn: Es gibt demnach für alles Erleben und Verhalten eine unmittelbare neuronale Ursache. Es scheint also prinzipiell keine kausalen Erklärungslücken beispielsweise zwischen der Wahrnehmung eines physikalischen Reizes in der Außenwelt (z. B. einem Eis) und einem darauf gerichteten motorischen Verhalten (z. B. den Arm ausstrecken) zu geben.

Allein die Tatsache, dass der Schlaf letztlich doch gegen jeden willentlichen Wunsch, wach zu bleiben, obsiegen würde und man dann plötzlich doch schlafen will, sollte uns skeptisch werden lassen in Bezug auf die Annahme eines freien Willens. Und warum sollte es sich beim Schlaf oder beim Gang zur Toilette anders verhalten als bei der Essensauswahl im Restaurant oder bei beruflichen Karriereentscheidungen? In allen Fällen handelt es sich um determinierte motivbezogene Kosten-Nutzen-Abwägungen, die – würde man wieder in dieselbe Situation kommen – wohl wieder genauso ablaufen und somit unter sonst gleichen Bedingungen auch wieder zur selben Entscheidung und zum selben Ausgang führen würden.

Gegen die Annahme der Willensfreiheit liegen auch mehrere empirische Belege vor, die zeigen, dass Wahlentscheidungen weder Bewusstsein noch einen Willen erfordern (Haggard und Eimer 1999; Libet 1985). In einem solchen Experiment werden Probanden gebeten, sich auf einer Uhr den Zeitpunkt zu merken, zu dem sie die willentliche Entscheidung getroffen haben, eine von zwei Reaktionstasten zu drücken. Das mittlerweile mehrfach replizierte Resultat ist nun, dass mittels eines Elektroenzephalogramms (EEG) ein sogenanntes Bereitschaftspotenzial⁶ für die entsprechende Handlung bereits ca. 500 ms vor dem Zeitpunkt gemessen werden kann, zu dem die Probanden das subjektive Erleben einer Willensentscheidung bzw. den bewussten Eindruck einer Handlungsintention hatten. Aus diesen Befunden wird häufig geschlossen, dass von Gehirnarealen, die unbewusst Informationen verarbeiten, bereits eine Entscheidung getroffen wurde, noch bevor eine bewusste Handlungsintention im subjektiven Erleben entsteht. Die bewusste Intention des Subjekts scheint somit kausal unwirksam oder zumindest nicht vonnöten zu sein (vgl. Abb. 2.2). Das

⁶Ein Bereitschaftspotenzial kann als Indikator für die Vorbereitung einer motorischen Reaktion angesehen werden.

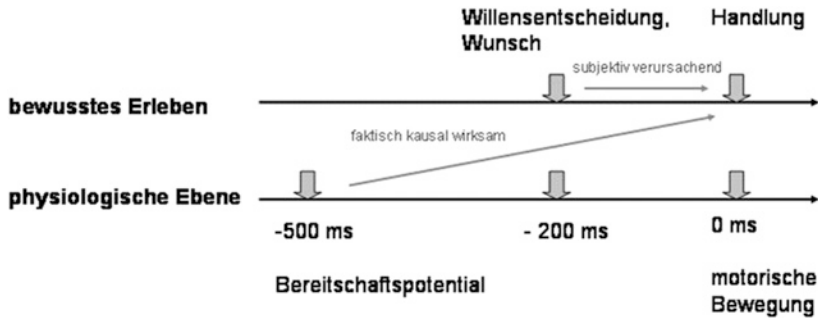


Abb. 2.2 Verursachende Faktoren für die Entscheidung, eine Bewegung auszuführen

unbewusste Bereitschaftspotenzial für eine bestimmte Bewegung, welches 500 ms vor der Bewegung gemessen werden kann, scheint die Bewegung zu verursachen. Der subjektive Wunsch, die Bewegung auszuführen, kann erst 200 ms vor der Bewegung gemessen werden und scheint daher als verursachender Faktor für die Bewegung nicht ausschlaggebend zu sein.

Aus den geschilderten Experimenten können allerdings definitiv keine weitreichenden Schlussfolgerungen gezogen werden. Auch wollen wir in diesem Buch nicht weiter auf die Implikationen und Gegenthesen eingehen. Es geht uns hier lediglich darum, einige Gedanken zu Ihren Entscheidungsfindungsprozessen anzuregen. Also, warum beschäftigen wir uns hier mit einem solchen doch recht abstrakt anmutenden philosophischen Thema?

1. Es weist darauf hin, dass Entscheidungen dadurch erleichtert werden, die eigenen Präferenzen zu erforschen. Offenbar ist das, was man will, in vielen Lebensbereichen recht stabil und eben nicht frei wählbar. Wenn wir uns diese teils unbewussten Präferenzen einschließlich ihrer biologischen Wurzeln erschließen können, verbessert, beschleunigt und erleichtert dies eine Vielzahl von Entscheidungsprozessen – wir sind weder irritiert von unseren eigenen Bestrebungen, noch arbeiten wir bei der Handlungsplanung vergeblich gegen sie an. Holen wir die teils unbewussten Präferenzen in unser Bewusstsein, dann können wir schnell agieren und die Entscheidung klar vor uns selbst rechtfertigen. Es werden dann auch stabile Prognosen darüber möglich, wie wir uns höchstwahrscheinlich in zukünftigen Situationen entscheiden werden: Wenn wir uns in derselben Situation wieder auf dieselbe Art entscheiden (sofern die erste Wahl erfolgreich war und es kein Bedürfnis nach Abwechslung gibt),

dann entscheiden wir in ähnlichen Situationen vermutlich auch wieder ähnlich. Selbst wenn wir unsere Präferenzen verändern wollten, ist es ein Gewinn, sie zu kennen. Eine Entscheidungstechnik, die wir in diesem Buch besonders hervorheben möchten (s. Abschn. 3.4), zielt darauf ab, Hinweise auf starke – auch unbewusste – Motive zu identifizieren und die Entscheidungskriterien danach zu setzen. Gelingt dies, resultiert ein konsistentes Entscheiden – man ist mit sich selbst im Reinen und handelt im Einklang mit sich selbst.

2. Es kann sehr befreiend sein zu wissen, dass man für viele der eigenen Präferenzen nichts kann – man würde sich wieder so verhalten, stünde man unter sonst gleichen Bedingungen wieder vor der Situation. Letztlich lässt sich daraus sogar ableiten, dass man in einem gewissen Sinn keine Fehler machen kann – man hätte sich ja nicht anders entscheiden können. Dies kann eine sehr entlastende und versöhnliche Einsicht sein für Menschen, die mit eigenen „Fehlentscheidungen“ hadern. Dass man aus einer vergangenen Fehlentscheidung für zukünftige Entscheidungen lernen kann, bleibt davon unberührt.

Bei den folgenden Ausführungen von Thomas Sommerrock würden die meisten Leser vermutlich verständnisvoll zustimmen; doch wohl deshalb, weil wir wissen, dass es uns auch so ging und dass wir – vielleicht als „hormongesteuerte Jugendliche“ nichts dafür konnten.

► **Thomas Sommerrock:** *„Früher habe ich in solchen Angelegenheiten viel spontaner entschieden. In jüngeren Jahren ist man ja vielleicht etwas impulsiver. Auch damals habe ich die Dinge aus bester Überzeugung entschieden, aber aus heutiger Perspektive sehe ich, dass man auch anders daran hätte gehen können – mit etwas mehr Geduld oder Umsicht. Früher habe ich viele Dinge z.B. auch persönlich genommen. Mit zunehmendem Alter tritt zwar nicht etwa ein Effekt der Abnutzung auf, aber man sieht viele Dinge doch gelassener!“*

Interessanterweise wollte sich keiner unserer Interviewpartner uneingeschränkt auf den Begriff „Fehlentscheidung“ einlassen, und das mit Begründungen, die sich mit der philosophischen Position dieses Kapitels durchaus in Einklang bringen lassen. Hätte man überhaupt anders entscheiden können?

► **Thomas Sommerrock:** *„Man trifft eine Entscheidung und irgendwann gibt es ein Ergebnis, das gut oder schlecht sein kann ... aber waren die Entscheidungen damals falsch? Aus der damaligen Sicht waren die Entscheidungen jedenfalls nicht falsch. Aus heutiger Sicht würde ich zumindest sagen, gewisse Entscheidungen würde ich jetzt anders treffen – und vermutlich wäre der Ausgang dann auch besser!“*

► **Kurt Beck** argumentierte ähnlich: *„In Einzelfällen hat sich das spätere Ergebnis anders entwickelt als geplant, aber das wusste man natürlich nicht. Anderes hat sich auch objektiv besser entwickelt als geplant und erhofft. Das kann passieren – ich glaube, das geht letztlich jedem so. Aus diesem Grund scheue ich mich davor, solche Dinge im Nachhinein als Fehlentscheidung zu bezeichnen!“*

► **Wolfgang Grupp** führte aus: *„Man hat ja keine Wahl: Man trifft eine Entscheidung unter heutigen Erkenntnissen ... Man sollte konstant entscheiden, damit die Entscheidung ganz praktisch dem Wollen oder dem Willen entspricht!“*

► **Christian Kappler:** *„Fünf bis zehn Minuten habe ich gebraucht, um zu sagen, was war jetzt wirklich konkret eine Entscheidung? Welche sind wirklich selbstbestimmte Entscheidungen gewesen [und] welche sind Entscheidungen [gewesen], die letztlich schon durch die Rahmenbedingungen getriggert sind ...?“*

Aus der Möglichkeit, die menschliche Entscheidungsfreiheit infrage zu stellen, lässt sich nicht unbedingt ableiten, dass man keine Verantwortung mehr übernehmen muss oder nicht zur Verantwortung gezogen werden kann. Die nachteilhaften Konsequenzen einer mangelnden Informationssuche, eines unterlassenen Nachdenkens von Folgen oder einer versäumten Ausrichtung der Entscheidung an Zielkriterien hat man zu tragen, ob man dies nun frei entschieden hat oder nicht. Vom Nachdenken im Vorfeld und dem Entscheiden nach bestem Wissen und Gewissen ist man nicht befreit. Wer dies nicht macht, hat das Nachsehen. Auch das Lernen aus Fehlentscheidungen für zukünftige Entscheidungen ist eine völlig unabhängige Angelegenheit. Die Ausführungen in diesem Buch werden also nicht obsolet, denn offenbar gibt es ja auch einen determinierten Wunsch danach, gute Entscheidungen zu treffen und alle Mühen auf sich zu nehmen und alle Techniken kennenzulernen und anzuwenden, die dies gewährleisten. Und dennoch: Entscheidungen, die sich zukünftig als Fehler erweisen, kann man leichter akzeptieren, wenn man weiß, dass man zu dem Zeitpunkt als man sie getroffen hat, nicht anders konnte.

Fazit

- Nach einer gewissen philosophischen Lesart kann man bei der Entscheidungsfindung keine Fehler im eigentlichen Sinne machen.
- Der Gedanke, dass man sich – wäre man mit denselben Bedingungen nochmals konfrontiert – wieder genauso entscheiden würde, hat etwas Faszinierendes und auch etwas Befreiendes.

- Im Prinzip kann man sich kaum noch die Schuld für eine Fehlentscheidung geben – man hätte nicht anders entscheiden können.
- Diese Einsicht kann Personen Erleichterung verschaffen, die mit eigenen Fehlentscheidungen hadern.
- Diese Erkenntnis kann durchaus auch nützlich sein, wenn daraus z. B. stabile Prognosen über das zukünftige Entscheidungsverhalten abgeleitet werden können. Zu diesem Zweck ist es erforderlich, die eigenen (auch unbewussten) Präferenzen zu erschließen.

2.7 Das fixe Angebot

Die Ignoranz der Möglichkeit, Optionen zu gestalten

In psychologischen und ökonomischen Entscheidungsexperimenten werden Probanden oft vor die Wahl vorgegebener Optionen gestellt: X oder Y. Zum Beispiel sollen Probanden zwischen zwei Produkten wählen, wovon eines zuvor beworben wurde, das andere hingegen nicht. In Abb. 2.3 sehen Sie ein typisches Szenario aus unseren eigenen Experimenten, in denen eine Probandin ein Produkt aus drei

Abb. 2.3 Eine Probandin wählt im Rahmen eines Laborexperiments zwischen verschiedenen vorgegebenen Produkten



Optionen auswählen soll – zuvor wurde eines der drei Produkte während einer Internetrecherche der Probandin kaum merklich beworben.

Solche Settings sind jedoch recht unrealistisch. Leider ist der Wunsch eines jeden Wissenschaftlers nach Systematisierung und der Kontrolle von Bedingungen verantwortlich dafür, dass man der Entscheidungsforschung kaum hilfreiche Empfehlungen für die eigene Entscheidungsfindung entnehmen kann. Reale Lebensentscheidungen haben eine völlig andere Struktur, die man in Laborexperimenten nur schwer abbilden kann. Im Unterschied zu einschlägigen Laborexperimenten gilt in der Realität etwa:

- Oft *kann* eine Entscheidung getroffen werden, sie *muss* aber nicht getroffen werden.
- Oft weiß man nicht, dass eine Entscheidung getroffen werden kann.
- Oft sind die eigenen Ziele über die Zeit und über Situationen hinweg nicht stabil.
- Oft ist die Anzahl der Optionen nicht klar.
- Oft ist die Anzahl der Optionen nicht limitiert.
- Oft sind die Optionen nicht dichotom (entweder X oder Y).
- Oft sind die Optionen nicht fix, sondern veränderbar.
- Oft liegen Optionen nicht vor, sondern müssen zunächst selbst generiert werden.
- Oft sind Entscheidungen umkehrbar.
- Oft ist nicht prüfbar, was passiert wäre, hätte man sich für eine Alternative entschieden.
- Oft ist nicht prüfbar, was die bessere Option ist.
- Oft sind die Kriterien unklar, anhand derer eine Entscheidung herbeigeführt und bewertet werden kann.
- Oft geht es nicht um „besser“ oder „nützlicher“, sondern um „anders“.
- Oft hängen Entscheidungen von anderen vergangenen und zukünftigen Entscheidungen ab.
- Oft hängen Entscheidungen vom sozialen, kulturellen und historischen Kontext ab.
- Oft sind Wert und Wahrscheinlichkeit und die verschiedenen Attribute von Optionen nicht unabhängig voneinander.

Hinzu kommt noch, dass der Entscheider oft nicht allein die aktive Rolle innehat und die Optionen nicht allein die passive Rolle innehaben. Vereinfacht ausgedrückt: Manchmal wählt auch die Option den Entscheider aus! Man denke hier beispielsweise an ein Personalauswahlverfahren in einem Unternehmen. Die Personalleitung

eines Unternehmens wählt nicht nur geeignete Personen aus einem Pool von Bewerbern aus, sondern die Bewerber haben zuvor auch das Unternehmen aus einem Pool potenzieller Arbeitgeber gewählt. Die Wahlen beeinflussen sich wechselseitig – wie viel Mühe sich Bewerber in einem Vorstellungsgespräch geben, hängt durchaus von der Erwägung ab, wie wahrscheinlich oder begehrenswert es wohl ist, selbst als Bewerber ausgewählt zu werden. Wir haben es also mit einem bidirektionalen dynamischen System zu tun.

Es deutet sich bereits an, dass die Annahme, Entscheider müssten – wie im Labor – zwischen vorgegebenen Optionen, also aus einem fixen Angebot, wählen, recht vereinfacht ist. Die Tatsache, dass Entscheidungssituationen viel komplexer sind als es zunächst den Anschein hat, können wir für uns nutzen. Wir müssen uns zu diesem Zweck nur von der Vorstellung trennen, es gäbe Fakten in der Welt.

Lassen Sie sich doch für den Moment auf ein paar zunächst merkwürdig anmutende Ausführungen ein: Es ist eine menschliche, allzu menschliche Überzeugung, dass es Tatsachen in der Welt gibt oder auch, dass es vorliegende Fakten (bzw. vorliegende Optionen) in der Welt gäbe. So paradox dies klingen mag, aber es handelt sich dabei um eine sehr naive Annahme. Betrachten Sie doch einfach mal folgendes Beispiel: Schmeckt der Tee Person A ebenso gut wie Person B? Schmeckt der Tee Person A am Morgen genauso wie Person A am Abend? Schmeckt der Tee zu einem Gebäck genauso wie zu einem Nudelgericht? Schmeckt der Tee überhaupt noch, wenn man im Vorfeld die Information bekäme, er sei ungesund? Kann man überhaupt ein Geschmacksurteil über den Tee fällen, wenn man sich gerade in einem Streitgespräch befindet?

Unser Gehirn repräsentiert nicht etwa Tatsachen, reale Verhältnisse oder objektiv feststellbare Gegebenheiten; es handelt sich vielmehr um evolutionär und kulturell angelegte, mehr oder weniger nützliche, aber dennoch anthropomorph verzerrte Interpretationen von Sinnesdaten. Und diese Interpretationen sind durchaus relativ, perspektivisch, zum Teil sogar willkürlich. So gibt es verschiedenartige kulturelle, interpersonale und sogar intrapersonale Interpretationen ein- und desselben „Sachverhalts“.

Selbst so fundamentale Sachverhalte wie $1 + 1 = 2$ stellen keine Fakten dar, sondern lediglich Interpretationen. Dies mag erstaunen, da dies ja nun eine logisch ableitbare Wahrheit zu sein scheint. Die Logik basiert jedoch auf der Annahme, dass es identische Fälle in der Welt gibt, ansonsten erscheint die Aussage $1 + 1 = 2$ absurd. Bezieht man diese abstrakte Formel nun jedoch auf die Lebenswirklichkeit von Personen, auf real existierende Entitäten, so wird klar, dass die Bedingung identischer Fälle notwendigerweise verletzt ist, da es keine identischen Fälle in der Welt gibt: kein Apfel gleicht dem anderen; Apfel 1 und Apfel 2 ergibt eben nicht zweimal Apfel 1. Gemessen an Apfel 1 ist Apfel 2 ggf.

etwas kleiner; d. h. $1 + 1$ ergäbe in diesem Fall vielleicht 1,96. Identische Fälle sind ein zwar unsagbar nützliches, aber doch fiktives Konstrukt des evolvierten menschlichen Erkenntnisapparates. Dieser nimmt Klassifizierungen, Einheiten- und Kategorienbildungen vor, die sich zwar in der Phylogenese des Menschen als nützlich erwiesen haben, für die es aber keine reale Entsprechung geben muss. Nietzsche (1996) weist in diesem Sinne mit Nachdruck auf die biologische Basis der Logik hin: „Auch hinter der Logik ... stehen ... physiologische Forderungen zur Erhaltung einer bestimmten Art von Leben“ (S. 17). Die Voraussetzungen der Logik sind falsch; um logisch sinnvoll schließen zu können, muss eine Fälschung alles Geschehens vorausgegangen sein. Die Welt könnte demnach durchaus unlogisch sein. Die Welt erscheint uns nur deshalb logisch, weil wir sie erst logisiert haben (Nietzsche 1996; WzM; 521). Auch an der elektromagnetischen Wellenlänge 480 nm ist nichts Blaues, vielmehr projiziert unser Gehirn die Farbe Blau in die Welt hinein. Da viele Menschen Personen kennen, die eine spezifische Farbschwäche haben, leuchtet dies den meisten unmittelbar ein. Im Falle der Logik aber hält sich der Irrtum noch hartnäckig. Auch wenn sich in der Mathematik und Logik Sätze stringent beweisen lassen, so ist damit nichts über deren Wahrheitsgehalt ausgesagt, denn in einer fiktionalen Welt mag alles zusammenpassen, dennoch bleibt sie fiktional. So resümiert Nietzsche: „Nein, gerade Tatsachen gibt es nicht, nur Interpretationen!“ (Nietzsche, Nachlass 1999b, KSA, 12, 7 [60]).

Was hat das nun alles mit Entscheidungen zu tun? Ganz einfach: Diese Gedanken sollen Sie dazu anstiften, in Entscheidungssituationen rebellisch zu werden, quer zu denken. Wenn Sie mit den scheinbar vorliegenden Optionen nicht zufrieden sind, wenn Sie sich zwischen diesen Optionen nicht entscheiden können, wenn Sie sich mit den gegebenen Vor- und Nachteilen nicht abfinden wollen, dann machen Sie sich klar, dass Sie gegen normierte Interpretationen und allzu menschliche Denkgewohnheiten verstoßen können – dann gelingt es Ihnen vielleicht, bessere, noch nicht vorliegende Optionen zu gestalten. Wenn nicht einmal die Farben, die wir sehen, so in der Realität tatsächlich vorhanden sind, dann gilt dies für Wahloptionen mit allen ihren interpretationsträchtigen Vor- und Nachteilen doch umso mehr. Wenn der Tee zu unterschiedlichen Gerichten anders schmeckt, dann vielleicht auch die vermeintlichen Nachteile einer Job-Option unter verschiedenen Rahmenbedingungen. Wir müssen uns in unserer Wahrnehmung (von Optionen) nicht derart einschränken lassen, wir können sie geistig und dann auch praktisch kreieren. Für diese Erkenntnisse können wir dankbar sein, denn sie bedeuten, dass wir uns nicht mit dem scheinbar fix gegebenen Angebot abfinden müssen. Es ist zwar menschlich, aber durchaus naiv zu glauben, man müsse sich zwischen X und Y entscheiden, zwischen Job-Angebot A und Job-Angebot B. Dies sind jedoch keine festzementiert vorliegenden, unveränderbar

von Gott oder der Natur vorgegebenen Optionen. Stattdessen können wir sie modifizieren, wir können weitere Optionen suchen, wir können uns zusätzliche Optionen verschaffen oder die gegebenen Optionen zumindest uminterpretieren. Wir sind keine passiven Opfer der widrigen Realität, die uns ggf. nur einige wenige unvollkommene Optionen lässt, sondern wir können zum Macher, zum Erschaffer, zum Gestalter von Wahl- und Handlungsmöglichkeiten werden. Die Zukunft ist vielleicht unberechenbar, unvorhersehbar, aber wir können sie kontinuierlich gestalten. Wir müssen nicht passiv auf festgestellte Risiken warten, sondern wir können Entwicklungen beeinflussen und interpretieren.⁷

Soll sich Nadine wirklich zufriedengeben mit der Wahl zwischen Job-Angebot A und Job-Angebot B, die beide nicht zufriedenstellend sind? Die Erkenntnisse, die Nadine aus diesem Kapitel gezogen hat, veranlassen sie zu der Überlegung, dass es noch viele Möglichkeiten geben muss, die über die scheinbar beschränkte Wahl zwischen Job-Angebot A und Job-Angebot B hinausgehen. Nadine könnte z. B. im Vorstellungsgespräch für das Job-Angebot A auch die positiven Aspekte von Job-Angebot B ansprechen und versuchen, diese Vorteile auch bei dem Arbeitgeber für Job-Angebot A durchzusetzen. Vielleicht kann sie diese Vorteile sogar während ihrer Tätigkeit selbst herbeiführen – wie man einen Aufgabenbereich interpretiert, ist eben auch Interpretationssache. Sie kann auch nach weiteren „dritten“ Angeboten suchen. Sie kann sich zunächst für das besser bezahlte Job-Angebot B entscheiden, bis sie genügend Geld für eine geplante Anschaffung angesammelt hat, und danach dauerhaft für das Job-Angebot A. Sie kann Job-Angebot A annehmen und sich die Vorzüge von Job-Angebot B durch die Aufnahme einer Nebentätigkeit verschaffen. Sie kann den Nachteil von Job-Angebot B – z. B. ein langer Anfahrtsweg – durch den Kauf eines tollen Sportwagens in einen Vorteil verwandeln. Oder sie setzt Teleheimarbeit im Homeoffice durch. Sie kann sich auch selbstständig machen und im Rahmen der Selbstständigkeit ihren Arbeitsplatz derart gestalten, dass die Vorzüge von Job A und Job B kombiniert werden. Sie kann Job-Angebot B annehmen und ihr privates Umfeld so gestalten, dass die Nachteile von Job B nicht mehr ins Gewicht fallen (z. B. Umzug der ganzen Familie). Sie kann die Nachteile von Job-Angebot A (teilweise uninteressante Tätigkeiten) von einer Praktikantin abpuffern lassen. Sie könnte sich sogar als Korrespondentin zwischen beiden Firmen anbieten, für beide arbeiten und die

⁷Diese Aussagen widersprechen nur scheinbar denjenigen zur fehlenden Entscheidungsfreiheit. Besteht ein starkes Motiv, sich mit den zunächst scheinbar vorliegenden Optionen nicht zufrieden zu geben, können Gedanken erzeugt werden, die neue Optionen erzeugen – das Motiv kann dabei durchaus determiniert sein.

jeweiligen Vorteile für sich in Anspruch nehmen. Sie kann sich nicht zuletzt auch davon überzeugen, dass die Vorteile von Job A eigentlich gar nicht so wertvoll und vorteilhaft sind, wie sie geglaubt hat. Außerdem kann sie die Nachteile von Job B als Herausforderung statt als Belastung auffassen – dies ist reine Interpretationssache. Unendlich viele Dinge kann sie gestalten, arrangieren, kreieren, kompensieren, interpretieren, wenn sie sich nur aus der naiven Überzeugung befreien kann, dass sie nur die Wahl zwischen zwei in der Realität vorgegebenen Optionen hat. Der Rest ist eine Frage der Fantasie.

► **Thomas Sommerrock:** *„Ich meine (mit der Entscheidungskompetenz) eher eine bestimmte Art der Vorstellungskraft – sich zum Beispiel mit komplexen Dingen und der Vielzahl von Entscheidungsmöglichkeiten auseinanderzusetzen zu können. ... Man muss im Grunde genommen auch Fantasie haben ...!“*

Fazit

- Wir unterliegen oft der naiven Annahme, man müsse sich zwischen gegebenen Optionen entscheiden.
- Dass man Optionen jedoch gestalten kann, fällt uns selten ein – dabei wäre gerade dies die Lösung zahlreicher Entscheidungsprobleme.
- Die Gestaltungsmöglichkeiten sind vielfältig: 1) Wir können Vorteile von einer Option in die andere integrieren, 2) wir können die Rahmenbedingungen verändern, sodass die Nachteile einer Option wegfallen, 3) wir können uns die Nachteile einer Option durch bestimmte Maßnahmen versüßen, 4) wir können die Nachteile auch uminterpretieren – z. B. als Herausforderung und Wachstumsmöglichkeit, 5) wir können dritte Optionen kreieren, die alle Vorteile beinhalten, 6) wir können die Vorteile einer Option vorübergehend ausschöpfen, bis die Nachteile wirksam werden und dann zu einer anderen Option wechseln, 7) wir können auf die Nachteile einer Option andere Personen ansetzen und (8 bis ∞) vieles mehr.
- Um Optionen gestalten zu können, ist Fantasie erforderlich.

2.8 Alles oder Nichts

Die Ignoranz von Sowohl-als-auch-Relationen

Johann Wolfgang von Goethe brachte es schon in „Die Leiden des jungen Werther“ auf den Punkt: „In der Welt ist es sehr selten mit dem Entweder-Oder getan!“ (1980). Wie im vorangegangenen Kapitel bereits ausgeführt, unterliegen

Menschen oft der Überzeugung, dass eine Entscheidung immer in klar voneinander abgrenzbare Optionen zerfällt: entweder X oder Y. In diesem Kapitel wollen wir diesen Sachverhalt nochmals näher unter der Perspektive einschränkender Denkmuster beleuchten.

Wenn eine Person zu der Überzeugung gelangt, es würde nur einen einzigen richtigen Weg zum Ziel geben und Alternativen hierzu wären ausgeschlossen, unterliegt sie dem sogenannten dichotomen Denken. Solch eine Überzeugung torpediert die geistige Flexibilität und unterminiert das Auffinden von Lösungsansätzen. Neben einem Alternativen ausschließenden „One-Best-Way“-Denken trifft dies auch auf ein resolutes „Alles-Oder-Nichts“- , ein vereinfachendes „Entweder-Oder“- und ein rigides „Entweder-So-Oder-Gar-Nicht“-Denken zu. Dichotomes Denken bezeichnet also das Denken in sich ausschließenden Kategorien oder strikten Gegensatzpaaren – „Grauschattierungen“, berechnete Anteile der ausgeschlossenen Kategorie u. ä. werden dabei ignoriert.

Zur Erhöhung der Entscheidungsqualität ist es von Vorteil, solch übersimplifizierte geistige Muster aufzugeben und sich im Denken nicht derart selbst zu beschränken. Ein Denken in „Sowohl-als-auch“-Relationen würde es beispielsweise viel eher erlauben, die zumeist vorhandene Optionenvielfalt zu erkennen, Dinge auszuprobieren, mehrere mögliche Lösungswege simultan zu verfolgen, Perspektiven adaptiv zu wechseln oder psychisch und sozial zufriedenstellende Kompromisse zu finden. Auch das Denken in Prozessen kann Einschränkungen, die mit einem Denken in starren Kategorien verbunden sind, reduzieren.

Menschen neigen nicht ohne Grund zum dichotomen Denken. Eine Funktion dieses Denkens besteht darin, gedankliche Abwägungen so weit zu verdichten und zu kontrastieren, dass Personen konsequent in den Handlungsrealisierungsmodus wechseln können und ihre Handlungen bei der Ausführung nicht ständig in Zweifel ziehen oder erneut infrage stellen müssen. Damit eine Person handlungsfähig werden kann, muss also im Spiel der widerstreitenden Motive irgendwann eines obsiegen und gegen konfligierende Motive abgeschirmt werden („Entweder so oder gar nicht!“, „Alles-Oder-Nichts!“). Die mit dem dichotomen Denken einhergehende Komplexitätsreduktion von Aufgaben kann im Dienste schnellen und konsequenten Planens und Handelns somit durchaus funktional sein – der kognitive Aufwand, der ansonsten mit dem Abwägen vieler verschiedener Lösungsmöglichkeiten einherginge, wird dadurch nämlich reduziert. Im sozialen Kontext wird das dichotome Denken darüber hinaus durch den Wunsch stimuliert, obwaltende Machtstrukturen aufrechtzuerhalten bzw. sich eindeutig zu profilieren – es geht Personen dann darum, sich mit der eigenen Position klar von anderen Personen abzugrenzen und sich ggf. gegen diese durchzusetzen.

Diese Gründe zur Vereinfachung der komplexen Realität sollten jedoch nicht in einen blinden kognitiven Konservatismus münden, womit sich Personen ggf. geeigneter Gelegenheiten und der Entdeckung besserer Verfahrensweisen berauben. In bestimmten Intervallen sollten Personen ihre Entscheidungen daraufhin prüfen, ob sich noch andere Optionen zur Zielerreichung anbieten. Ein zu frühes Eintreten in dichotome Gedankenmuster ist jedenfalls zu vermeiden, da dabei geistige Abwägungsprozesse eingeschränkt und motivbezogene Win-Win-Optionen (vgl. Kap. 3) übersehen werden können. Erst wenn ein Sachverhalt im inneren oder äußeren Dialog „ausdiskutiert“ ist, der Diskurs abgeschlossen scheint und keine neuen Perspektiven mehr hinzukommen, kann vorübergehend polariert bzw. dichotomisiert werden.

Zur systematischen Reduktion des dichotomen Denkens ist es hilfreich, für Entscheidungen, die eine Entweder-oder-Form annehmen, sensibel zu sein und die Verwendung entsprechender Signalwörter wie „entweder“, „oder“, „alles“ oder „nichts“ in inneren und äußeren Dialogen als unmittelbaren Anlass dafür zu nehmen, die Entscheidung nochmals daraufhin zu prüfen, ob nicht auch eine Entscheidung in Sowohl-als-auch Gestalt möglich wäre.

Dichotomes Denken ist eine Variante des reduktionistischen Denkens. Auch dies kann für Entscheidungen durchaus hinderlich sein. Eine Person könnte beispielsweise der Überzeugung sein, dass man nur mit den richtigen Beziehungen beruflich weiterkommen kann. Wenn die Person feststellt, dass sie selbst nur über wenige potenziell karrieredienliche Beziehungen verfügt, wird sie möglicherweise entscheiden, sich beruflich weniger stark zu engagieren. Dabei übersieht sie sämtliche andere Faktoren, die sich ebenfalls als erfolgsthäftend erweisen könnten. Reduktionistisches Denken ist irrational, da Personen einen Sachverhalt auf eine einzige Ursache zurückführen und dabei die Vielfalt anderer, ebenfalls wichtiger Einflussfaktoren übersehen, die auch zum (beruflichen) Erfolg führen könnten.

Die Funktion reduktionistischen Denkens geht vermutlich auf die Einsparung kognitiver Ressourcen bei der Problembewältigung zurück. Da die menschliche Bewusstseins- und Aufmerksamkeitskapazität beschränkt ist (Dijsterhuis und Nordgreen 2006; Gadenne 1996), sind Menschen ohnehin nicht imstande, sämtliche auf ein Phänomen Einfluss nehmenden Faktoren mental zu erfassen. Reduktionistisches Denken wird demnach fast immer an den Tag gelegt. Es zwingt dazu, sich auf die vermeintlich zentralen Aspekte eines Problems bzw. Phänomens zu fokussieren. Wenn dabei jedoch das komplexe Zusammenspiel interagierender Einflussfaktoren übersehen wird, werden auch Nebenwirkungen und Folgeerscheinungen von Handlungen und Entscheidungen nicht erkannt. Blinder Aktionismus ist häufig die Folge (Dörner 1989). Im Falle existenzieller Entscheidungen

sollten sich Personen demnach die notwendigen kognitiven Ressourcen aktiv verschaffen und damit gegen die natürliche Denkfaulheit vorgehen, um ein Problem mit seinen prognostisch relevanten, zentralen und flankierenden Einflussfaktoren zu analysieren. Zumindest sollten sie sich die zeitlichen Freiräume verschaffen, um die möglichen Einflussfaktoren durchdenken zu können (zu den Ausnahmen vgl. Abschn. 2.9).

Zum systematischen Abbau reduktionistischen Denkens empfiehlt sich die Anwendung des sogenannten Verhaltensexperiments. Das Verhaltensexperiment zielt darauf ab, die Einseitigkeit monokausaler Erklärungen aufzudecken, indem durch die aktive und systematische Suche nach empirischen Daten auch Belege für den Einfluss weiterer Faktoren gesammelt werden (Sauerland 2015).

Wir haben in der Tat in mehreren Untersuchungen nachweisen können, dass solche dysfunktionalen Denkmuster, wie dichotomes Denken oder reduktionistisches Denken, auch dysfunktionale Entscheidungsstile, wie z. B. Aufschieben, Abschieben oder panisches Entscheiden, begünstigen. Zudem konnten wir den Nachweis erbringen, dass Personen, die zu diesen Denkmustern neigen, die Bedeutung und die Wahrscheinlichkeit von negativen Entscheidungskonsequenzen überschätzen und auch selbst mehr solcher negativen Folgen antizipieren (die Abb. 2.4, 2.5 und 2.6 zeigen die entsprechenden Originaldaten aus Gaukel, Sauerland und Steffens 2017). Da man dysfunktionale Denkmuster recht leicht beseitigen kann – meistens genügt es schon, die Denkmuster zu kennen – kann man die eigene Entscheidungskompetenz eben auch recht leicht verbessern.

Die statistischen Kennwerte (Korrelationen: Maß für den linearen Zusammenhang zweier Variablen) in Abb. 2.4 zeigen, dass dysfunktionale Entscheidungsstile, wie z. B. Abschieben (Buck-passing), Aufschieben (Procrastination) oder in Panik entscheiden (Hypervigilance) signifikant von der Ausprägung dysfunktionaler Denkmuster (Dysfunctional cognitions) abhängen.

Measure	
	Dysfunctional cognitions
Procrastination	.52
Buck-passing	.49
Hypervigilance	.63

Abb. 2.4 Der Zusammenhang zwischen dysfunktionalen Entscheidungsstilen und der Ausprägung dysfunktionaler Denkmuster

Measure	1
1. Irrational Thinking	.94
2. Utility Negative Consequences	.29
3. Utility Positive Consequences	.02
4. Probability Negative Consequences	.36
5. Probability Positive Consequences	-.03

Abb. 2.5 Der Zusammenhang zwischen dysfunktionalen Denkmustern und der Überschätzung der Bedeutung und Wahrscheinlichkeit negativer Entscheidungskonsequenzen

Measure	1
1. Irrational Thinking	–
Negative Consequences	
2. Scenario 1	.28
3. Scenario 2	.20
4. Scenario 3	.22
Positive Consequences	
5. Scenario 1	.04
6. Scenario 2	.16
7. Scenario 3	-.11

Abb. 2.6 Der Zusammenhang zwischen dysfunktionalen Denkmustern und der Anzahl generierter negativer Entscheidungskonsequenzen

Die statistischen Kennwerte (Korrelationen) in Abb. 2.5 zeigen, dass dysfunktionale Denkmuster (Irrational Thinking) mit der Überschätzung der Bedeutung (Utility) und der Wahrscheinlichkeit (Probability) negativer Entscheidungskonsequenzen einhergehen (nicht jedoch mit der Bedeutung und Wahrscheinlichkeit positiver Konsequenzen).

Die statistischen Kennwerte (Korrelationen) in Abb. 2.6 zeigen für verschiedene Entscheidungsszenarien, dass dysfunktionale Denkmuster (Irrational Thinking) höher mit der Generierung negativer Entscheidungskonsequenzen als mit der Generierung positiver Entscheidungskonsequenzen zusammenhängen.

Fazit

- Schon der Begriff Entscheidung verleitet zu der Annahme, dass eine Entscheidung in eine Entweder-oder-Struktur bezüglich der zur Wahl stehenden Optionen zerfällt: Entweder entscheidet man sich für X oder für die davon geschiedene Option Y.
- Dies kann als dichotomes Denken bezeichnet werden. Dichotomes Denken schränkt Menschen oft unnötig ein und verhindert das Auffinden von flexiblen oder kompromissartigen Lösungs- und Handlungswegen.
- Ein Denken in Sowohl-als-auch-Relationen, zumindest in der Anfangsphase eines Entscheidungsfindungsprozesses, ist wesentlich fruchtbarer.

2.9 Kopf oder Bauch

Die Naivität der Trennung von Kopf- und Bauchentscheidungen

Eine Untersuchung der Economist Intelligence Unit ergab: 50 % der Führungskräfte entscheiden fast ausschließlich aus dem Bauch heraus. Finden Sie solche Befunde bedenklich? Würden Sie es beispielsweise begrüßen, wenn ihr Arzt intuitiv, also ohne rationales Begründungsverfahren, eine Diagnose oder ein Therapieverfahren für Sie erstellt? Wie würden Sie reagieren, wenn Sie in einem Personalauswahlverfahren ausscheiden, das sich einzig und allein auf den subjektiven Eindruck und die Vorurteile des Personalverantwortlichen gestützt hat? Gut, wie sieht es umgekehrt aus: Finden Sie es angemessen, wenn sich jemand bei der Partnerwahl bewusst und rational im Vorfeld strikte Kriterien überlegt, über die ein potenzieller Partner verfügen muss: unter 80 kg Gewicht, 180 cm groß, dunkle Haare, ein Einkommen von mindestens 70.000 EUR im Jahr. Kann daraus eine gute Entscheidung, eine gute Beziehung werden? Was würden Sie einer Freundin sagen, wenn sie auf diese Weise vorgeht? Wie würden Sie entscheiden?

Unsere Interviewpartner räumten Bauchentscheidungen durchaus ein:

► **Thomas Sommerrock** führte aus: „Zum einen ist das sicherlich Intuition. ...In solche Gedanken fließen natürlich auch Erfahrungen ein, auch unbewusst. Solche Prozesse laufen im Gehirn in Bruchteilen von Sekunden ab. Und manchmal kann man nicht erklären, warum man sich auf eine bestimmte Art entschieden hat. Natürlich muss man Entscheidungen im Nachhinein oft erklären, aber man kann jede Entscheidung im Nachhinein rational erklären. ... Ich habe mal entschieden, eine Hundertschaft Personal an einen bestimmten Ort zu schicken. Ich hätte niemandem erklären können, warum ich die dorthin geschickt habe. Kurz danach kam es an dem Ort jedoch zu einem Übergriff – die Kollegen waren in Sichtweite und konnten sofort eingreifen!“

► **Kurt Beck** sagte: „Es gab auch intuitive Entscheidungen in meiner Laufbahn. ... Am Ende (kann es) natürlich eine Situation geben, in der man abwägt: Jetzt muss ich eben aus diesen Erfahrungswerten auch aus dem Bauch heraus sagen, dass mehr dafür spricht oder, wenn wir nichts machen, dass mehr dagegenspricht!“

► **Thomas Dräger:** „Das war ein bisschen ‚Entscheidung by Chaos‘, nicht ganz logisch. Das fängt mit einem Bauchgefühl an. ... Ich schaue mir das Gefühl genau an und beobachte, in welche Richtung es geht!“

► **Dr. Kai Höhmann:** „Ihr könnt noch so viel strukturieren und analysieren, der letzte Schritt der Entscheidung kommt immer aus dem Bauch!“

► **Christian Kappler:** „Also, intuitiv ist es sicher ...!“ und bezüglich einer Fehlentscheidung: „Obwohl ich die Person, für die ich mich entschieden hatte, für absolut richtig hielt, hatte ich ein kleines Grummeln im Bauch!“

Mittlerweile häufen sich Befunde (vgl. Dijksterhuis und Nordgreen 2006; Gigerenzer 2015; Gigerenzer und Goldstein 1996), die belegen, dass es in komplexen Situationen durchaus zu zufriedenstellenden Entscheidungen kommen kann, wenn Personen auf ihre Intuition vertrauen. Bei komplexen Entscheidungen sollten Personen somit gerade nicht versuchen, rational zu denken. Diese zunächst paradox anmutende Empfehlung geht auf die Überlegung zurück, dass das kapazitätsbeschränkte Bewusstsein komplexe Situationen ohnehin nur verzerrt abbilden kann (seriell-linear), während unbewusste Informationsverarbeitungsmechanismen geringeren Kapazitätsbeschränkungen unterliegen, Sinnesdaten parallel zu verarbeiten imstande sind und holistische Urteile zu fällen vermögen.

► **Thomas Dräger** bestätigte dies: „*Ich hole vorher [Informationen] ein. Aber das muss dann auch schon reichen, denn wenn es zu komplex wird, dann ist es nicht mehr zielführend, es wird zu detailliert und dann ist es nicht mehr richtig aussagekräftig!*“

Polizisten an Flughäfen beispielsweise haben eine sehr hohe Trefferquote bei der Enttarnung von Kriminellen, wie z. B. Drogenkurieren. Doch wie ist ihnen dies möglich? Wie erreichen sie diese Trefferquoten? Wie filtern sie aus tausenden Passagieren die wenigen richtigen heraus? Auf welcher Basis entscheiden sie dies? Man mag sich gar nicht vorstellen, was passieren würde, wenn sie häufig danebenlägen; wie viel Unmut dies bei Passagieren erzeugen und welche Kosten es verursachen würde. Befragt man Polizisten zu ihrer Vorgehensweise, können Sie diese Frage nicht beantworten, sie wissen es schlicht und einfach nicht (Gigerenzer 2015). Vermutlich suchen Polizeibeamte unbewusst nach Personen, die ihrerseits Suchverhalten an den Tag legen, die sich also selbst umsehen, um nicht erwischt zu werden. Für sich kreuzende Blicke sensibel zu sein, ist offenbar das Geheimnis. Hier funktioniert die Intuition also ebenfalls, und zwar auf der Grundlage einer einfachen erfahrungsbasierten Heuristik.

Im Bereich sportlicher Leistungen ist es besonders evident, dass Entscheidungen, die sogar an vorausschauende soziale Intensionszuschreibungen gebunden sein können (vgl. z. B. im Fußballspiel zu errahnen, wo der Mitspieler hinlaufen will), völlig unbewusst initiiert und getroffen werden können, ja, dadurch sogar schneller, effizienter, eleganter oder überhaupt erst möglich werden: Ein Fußballspieler berechnet nicht erst ballistische Funktionen, bevor er den Ball annimmt.

Auch wissenschaftliche Revolutionen sollen schon durch die sogenannte Inkubation zustande gekommen sein, die eine Form des unbewussten Denkens darstellt, z. B. bei Archimedis' Heureka, Kekulés' Entdeckung der Benzolringformel und auch von Poincaré wird Ähnliches berichtet. So scheinen nicht einmal Einsichtsentscheidungen notwendigerweise an Bewusstheit gebunden zu sein (vgl. dazu Hassin 2005). Zudem sind die Prozesse, die zu Einsichten führen, nahezu immer unbewusst:

One suddenly realizes that one has developed a better grasp of the underlying structure of a problem, or an improved understanding of the rules that govern a phenomenon of interest. Insights are usually conceived of as being conscious and the associated ‚aha‘ experience is sometimes even included in the definition of insight. Unlike the insights themselves, however, it seems that the process that yield insights do not require conscious awareness (Hassin 2005, S. 204).

Der Erfolg von Entscheidungen auf intuitiver Basis ist an einige Bedingungen gebunden. Da sich die Intuition aus unbewusstem Wissen speist, muss eine Person dieses Wissen zuvor erworben haben. Die dafür nötigen Lernerfahrungen müssen nicht unbedingt im eigenen Leben erworben worden sein, sie können auch auf den kumulierten Erfahrungen beruhen, die unsere Vorfahren im Laufe der Evolutionsgeschichte gesammelt haben – diese Erfahrungen, welche Verhaltensweisen überlebensdienlich sind, wurden uns in gewisser Weise vererbt (vgl. dazu das Beispiel zu den Kriterien der Partnerwahl).⁸ Aber selbstverständlich kann sich die Intuition einer Person auch aus umfänglichen Lebenserfahrungen in spezifischen Aufgabenbereichen speisen, wie es unsere Interviewpartner auch dargestellt haben.

Es ist jedoch bemerkenswert, dass sich keiner der Interviewpartner auf die Empfehlung einlassen wollte, Entscheider sollten möglichst ihrer eigenen Intuition folgen. Wir müssen die Zitate vom Anfang dieses Kapitels also vollständig aufführen.

► **Kurt Beck** sagte eigentlich: *„Es gab auch intuitive Entscheidungen in meiner Laufbahn. Bei solch großen Maßnahmen, bei denen es um derartige Investitionssummen aus dem Steuersäckel geht, muss man der Faktensammlung und -abwägung (aber) den Vorrang geben!“*

► **Thomas Sommerrock** sagte eigentlich: *„Zum einen ist das sicherlich Intuition. Ich halte es aber eher für eine Kombination. Ich entscheide ja nicht seit über 40 Jahren intuitiv. Ich versuche einfach, mir viele Entscheidungswege vorzustellen, wie sich was entwickeln könnte. In solche Gedanken fließen natürlich auch Erfahrungen ein, auch unbewusst!“*

► **Thomas Dräger** sagte eigentlich: *„Da spielt auch immer eine systematische Herangehensweise mit rein, die das Bauchgefühl beeinflussen kann!“*

⁸Die Partnerwahl verläuft zumeist nicht auf rationaler Ebene. Die meisten Menschen wählen ihren Partner nicht auf der Basis einer zuvor durchkalkulierten Kriterienliste aus, sondern entscheiden intuitiv – sie haben ein gutes Gefühl. Letztlich speist sich dieses Gefühl aus den ererbten Erfahrungen der erfolgreichen Reproduktionsgeschichte unserer Vorfahren im Laufe der menschlichen Evolution – uns gefallen eben Merkmale am Partner, die dessen Reproduktionspotenzial anzeigen. Die Schlussfolgerung jedoch, dass das intuitive Urteil angesichts der hohen Scheidungsraten oft versagt, greift zu kurz. Denn: Die menschliche Partnerwahl – betrachtet man sie aus evolutionsbiologischer Perspektive – dient primär der erfolgreichen Reproduktion und war darüber hinaus nie auf ewig währende Monogamie ausgerichtet. Scheidungsraten stellen daher ein unangemessenes Beurteilungskriterium für die der Partnerwahl zugrunde liegenden Heuristiken dar.

► **Christian Kappler** sagte eigentlich: „Also, intuitiv ist es sicher in gewissem Maße, denn wenn Sie überlegen, dass Sie viele Erfahrungen mitbringen oder auch Fähigkeiten und das Selbstvertrauen haben, dann laufen viele Dinge intuitiv ab. Das heißt aber nicht, dass diese nicht geordnet verlaufen. Ich glaube an die Intuition in mir, weil ich weiß, dass diese ganzen Dinge wie Werte, Moralabprüfung, Souveränität und Fachwissen mit reinspielen. Das läuft im Unterbewusstsein in einer Windeseile ab, sodass mir das vielleicht intuitiv vorkommt, es letztendlich aber eine rationale Entscheidung ist, die ich treffe, auf Basis sämtlicher Fähigkeiten, die ich habe!“

In unseren eigenen Untersuchungen stellen wir immer wieder fest, dass Probanden eher von sich behaupten, Entscheidungen nach rationalen Prinzipien zu treffen als nach intuitiven. Doch auch diesen Daten lässt sich entnehmen, dass dies für die meisten Probanden keine widerstreitenden Strategien sind (Gaukel, Sauerland und Steffens 2017).

Wenn von Kopf- oder Bauchentscheidungen die Rede ist, stellt dies natürlich eine starke Vereinfachung dar – dies ist auch eine Dichotomisierung! Und möglicherweise verleitet dieses Sprach- oder sogar Denkmuster auch in diesem speziellen Fall dazu, bestimmte Grauschattierungen zu übersehen. Die Gemeinsamkeit beider Entscheidungsstrategien ist jedenfalls die hypothesengeleitete Folgenabschätzung einer Entscheidung, ob diese nun bewusst und/oder unbewusst vollzogen wird. Die Unterscheidung zwischen Kopf- und Bauchentscheidungen drängt sich für viele Menschen dennoch auf, weil es Situationen gibt, in denen begründete Argumente für eine Handlung vorliegen, sich aber dennoch Unbehagen regt, wenn man sich vorstellt, die Handlung tatsächlich umzusetzen. Oder es liegen keine vernünftig begründbaren Argumente für eine Option vor oder sogar starke Gegenargumente, aber man verspürt dennoch einen emotionalen Drang, diese Option zu wählen. Worauf soll man sich dann verlassen?

Bewusstseinspflichtig, bewusstseinsfähig, unbewusst, rational, emotional, intuitiv, spontan – eine Menge Begrifflichkeiten werden im Rahmen der Entscheidungsforschung diskutiert. Eine Debatte darüber, was besser ist – Kopf- oder Bauchentscheidungen – wurde auch entfacht. Und fast jeder meint, ein Urteil darüber abgeben zu können, ob er sich eher rational – soll heißen *bewusst-analytisch* – oder intuitiv – soll heißen *unbewusst-emotional* – entscheidet. Im letzten Satz jedoch ist Ihnen vermutlich schon aufgefallen, dass hier eine wirre Begriffsvermischung vollzogen wird. Denn 1) eine intuitive Entscheidung ist uns ja als solche, als Fazit, zumeist bewusst, 2) auch die Notwendigkeit, eine (intuitive) Entscheidung zu treffen, ist uns zumeist bewusst, 3) möglicherweise haben wir

uns vor der intuitiven Entscheidung für eine bestimmte Option sogar bewusst den Kopf über die Vor- und Nachteile aller Optionen zermartert, 4) selbst die verdichteten unbewussten Wissens- und Erfahrungsbestände, die in eine intuitive Entscheidung eingehen, können durchaus bewusst erworben worden sein und ggf. sogar wieder aktiv in Erinnerung gerufen werden und 5) letztlich kann es sogar sein, dass man bewusst intuitive Urteile trifft, weil man dies für eine in einem bestimmten Gegenstandsbereich rationale Vorgehensweise hält (z. B. weil man im Sport extrem schnell reagieren muss oder weil man weiß, dass man die Komplexität einer Situation bewusst ohnehin nicht adäquat abbilden kann). Und umgekehrt: In jedes rationale Entscheidungsverfahren fließen Faktoren mit ein, die uns nicht vollkommen bewusst sind, die wir letztlich nicht begründen können. Die für rationale Entscheidungsverfahren notwendigen Nutzen- und Werturteile basieren beispielsweise zum Teil auf unbewussten Motiven und Bedürfnissen – man weiß z. B. gar nicht, *warum* man dem Sicherheitsargument eine 4 auf einer 5-stufigen Skala zugewiesen hat. Die Ängste, die wir uns nicht eingestehen wollen, beeinflussen ebenfalls jedes einschlägige bewusste Urteil, jede bewusste Wertsetzung, jede Wahrscheinlichkeitseinschätzung, jede Interpretation von Risikodaten.

Eine klare Trennung von Kopf- und Bauchentscheidungen ist somit nicht sonderlich hilfreich. Und daher kann auch kein Werturteil über die verschiedenen Entscheidungstechniken abgegeben werden, geschweige denn eine generelle Empfehlung für oder wider eines der Entscheidungsverfahren. Im nachfolgenden Kapitel werden wir sehen, dass es Bedingungen gibt, die das eine oder das andere Vorgehen als Strategie mehr oder weniger sinnvoll erscheinen lassen. Das ist aber auch schon alles. Ist eine Entscheidung erforderlich, wird eine hypothesengeleitete Folgeabschätzung in Gang gesetzt. Dafür rekrutiert ein Organismus sinnvollerweise viele potenziell relevante Informationsquellen – unbewusstes, kondensiertes Erfahrungswissen ebenso wie Informationen aus der bewussten Analyse der aktuellen Situation. Verschiedene Quellen jedoch, seien diese nun bewusst oder unbewusst, können gelegentlich zu unterschiedlichen Schlussfolgerungen führen. Im Falle eines Konflikts kann man das Vertrauen in eine der Informationsquellen von den in diesem Kapitel angedeuteten und im nächsten Kapitel detailliert beschriebenen Bedingungen abhängig machen (vgl. dazu z. B. Abb. 3.15).

Fazit

- Intuitive Entscheidungsprozesse sind im Vergleich zu rationalen Vorgehensweisen nicht minderwertig oder vice versa.
- Es gibt durchaus Bedingungen, unter denen man (auch) auf seinen Bauch hören sollte, z. B. in unüberschaubar komplexen Entscheidungssituationen

oder wenn extrem schnelle Entscheidungen getroffen werden müssen (z. B. im Sport) oder auch, wenn umfangreiche Erfahrungen in einem Aufgabenfeld gemacht wurden.

- Es gibt also Situationen, in denen man sich selbst und anderen intuitive Urteile zugestehen sollte – mit allem, was damit einhergeht: nicht erklären können, nicht begründen können und nicht rechtfertigen können.
- Aber auch die Intuition kann scheitern. Liegen z. B. andere Bedingungen vor als diejenigen, unter denen das unbewusste Wissen der Intuition entstanden ist, kann sie in die Irre führen (z. B. evolutionär entstandene Ängste, die in der modernen Gesellschaft gegenstandslos geworden sind oder auch Personalauswahlentscheidungen auf der Basis von Sympathien).

Literatur

- Akademie-Studie. (2005). <https://akademie-web.s3.amazonaws.com/akademie/studien/AkademieStudie-2005>. Zugegriffen: 4. Apr. 2017.
- Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk costs. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 35, 124–140.
- Aspinwall, L. G., & Taylor, S. E. (1993). The effects of social comparison direction, threat, and self-esteem on affect, self-evaluation, and expected success. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 708–722.
- Assael, H. (1998). *Consumer behavior and marketing action*. Boston: PWS-Kent.
- Bauer, F. (2000). *Die Psychologie der Preisstruktur: Entwicklung der „Entscheidungspsychologischen Preisstrukturgestaltung“ zur Vorhersage nicht-normativer Einflüsse der Preisstruktur auf die Kaufentscheidung*. München: CS Press.
- Brehm, J. W. (1966). *Theory of psychological reactance*. New York: Academic Press.
- Chang, R. (2014). *Incommensurability, incomparability and practical reason*. Cambridge: Harvard University Press (Erstveröffentlichung 1998).
- Dijksterhuis, A., & Nordgren, L. F. (2006). A theory of unconscious thought. *Perspectives on Psychological Science*, 1, 95–109.
- Dörner, D. (1989). *Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Reinbek: Rowohlt.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (1995). *Consumer behavior*. Florida: Dryden.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston: Peterson.
- Frey, B. S., & Stutzer, A. (2002). *Happiness and economics*. Princeton: Princeton University Press.
- Gadenne, V. (1996). *Bewusstsein, Kognition und Gehirn. Einführung in die Psychologie des Bewusstseins*. Bern: Huber.
- Gaukel, S., Sauerland, M., & Steffens, M. (2017a submitted). Irrational thinking and the anticipation and evaluation of risks in decision-making. *International Journal of Human Resources Management and Development*.

- Gaukel, S., Sauerland, M., & Steffens, M. (2017b submitted). The impact of achievement-related dysfunctional thinking on decision making styles and competencies. *International Journal of Human Resources Management and Development*.
- Gigerenzer, G. (2015). *Risk savvy. How to make good decisions*. London: Penguin Books.
- Gigerenzer, G., & Goldstein, D. G. (1996). Reasoning the fast and frugal way. *Models of bounded rationality. Cognitive Science*, 103(4), 650–666.
- Goethe, J. W. von. (1980). *Die Leiden des jungen Werther*. Stuttgart: Reclam (Originalarbeit erschienen 1774 und 1787).
- Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions. Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54, 493–503.
- Gollwitzer, P. M., & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement. A meta-analysis of effects and processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 69–119.
- Goschke, T. (1997). Zur Funktionsanalyse des Willens: Integration kognitions-, motivations- und neuropsychologischer Perspektiven. *Psychologische Beiträge*, 39, 375–412.
- Gutierrez, S. E., Kenrick, D. T., & Partch, J. (1999). Contrast effects in self-assessment reflect gender differences in mate selection criteria. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1126–1134.
- Haggard, P., & Eimer, M. (1999). On the relation between brain potentials and the awareness of voluntary movements. *Experimental Brain Research*, 126, 128–133.
- Hassin, R. R. (2005). Nonconscious control and implicit working memory. In R. R. Hassin, J. S. Uleman, & J. A. Bargh (Hrsg.), *The new unconscious* (S. 196–224). Oxford: Oxford University Press.
- Henninger, C. (2012). Die Zeit. <http://www.zeit.de/2012/19/C-Beruf-Coach-Henninger>. Zugegriffen: 4. Apr. 2017.
- Iyengar, S. S., & Lepper, M. R. (z. B. 2000/2009). When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing? *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), 996–1106.
- Jobtrends. (2009). <https://www.staufenbiel.de/fileadmin/fm-dam/PDF/Publikationen>. Zugegriffen: 4. Apr. 2017.
- Jungkind, K. (2005). *Gut entscheiden – Mit Herz und Verstand*. Freiburg: Herder.
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. In D. Levine (Hrsg.), *Neb-raska symposium on motivation* (S. 192–238). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health. Inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 1–11.
- Libet, B. (1985). Unconscious cerebral initiative and the role of conscious will in voluntary action. *The Behavioral and Brain Sciences*, 8, 529–539.
- Lichtenberg, G. C. (2010). *Vermischte Schriften* (Bd. 1). Berlin: Nabu Press (Erstveröffentlichung 1853).
- Lustig, M. W., & Koester, J. (2012). *Intercultural competence: Interpersonal communication across cultures*. München: Pearson.
- Martens, J.-U., & Kuhl, J. (2009). *Die Kunst der Selbstmotivierung. Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Nietzsche, F. (1996). *Der Wille zur Macht*. Stuttgart: Kröner (Originalarbeit erschienen 1901).

- Nietzsche, F. (1999a). *Die fröhliche Wissenschaft*. Berlin: De Gruyter (Originalarbeit erschienen 1882).
- Nietzsche, F. (1999b). *Nachlass*. Berlin: De Gruyter.
- Riedel, F. (2013). *Wachstumsprognosen – Das Versagen der Ökonomen*. F. A. Z., Wirtschaft (Die Schuld der Ökonomen, Econ-Verlag).
- Rothland, M., König, J., & Drahmann, M. (2015). Lehrerkinder – Zur Bedeutung der Berufsvererbung für die Berufswahl Lehramt. *Zeitschrift für Bildungsforschung*, 5(2), 129–144.
- Sauerland, M. (2015). *Design Your Mind! Denkfallen entlarven und überwinden*. Wiesbaden: Springer.
- Schopenhauer, A. (1992). *Über die Freiheit des menschlichen Willens*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp (Originalarbeit erschienen 1839).
- Schwartz, B., et al. (2012). The tyranny of choice: A cross-cultural investigation of maximizing-satisficing effects on well-being. *Judgement and Decision Making*, 7(6), 689–704 (Erstveröffentlichung 2000).

Entscheidungen erfolgreich treffen
Entscheidungskompetenzen aufbauen und die Angst
vor Fehlentscheidungen abbauen

Sauerland, M.; Gewehr, P.

2017, XII, 182 S. 25 Abb., 1 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-18797-2