



.....
MARKUS WITTE
 Unternehmer und Berater
 Tübingen/Berlin, D

Hätte, wenn *und* aber – Wie entscheiden wir?

Die Entscheidungswerkstatt

Anna kam ins Seminar und sagte gleich in der Vorstellungsrunde, es sei ihr sehr schwer gefallen, sich zu entscheiden. Denn bewusste Entscheidungen zu treffen, sei nie ihre Stärke gewesen. Annas innere Logik sagte, es sei besser, wenn andere vorangehen, denn falls sie fal-

len, könne sie sich kurz vor dem Abgrund noch retten. So beschrieb Anna nach langem Hin und Her zwei Zettel mit «ja» und mit «nein» und zog das Los. Erst auf diese Weise begegneten wir uns. – Viele Unentschlossene würfeln oder ziehen das Los. Doch wie kann jemand behaupten, Anna sei unentschlossen? Es war doch ihr bewusster Ent-

schluss, das Los zu ziehen. Wie können wir wissen, was das Beste für uns ist? Eigentlich weiß man dies doch immer erst im Nachhinein, oder?

Eine Formel gegen die Angst

Wie treffen wir Entscheidungen, die uns unseren Zielen näherbringen? Der Ökonom

G.L.S. Shackle¹ schrieb vor einem halben Jahrhundert: «Eine Entscheidung ist die Festlegung auf eine Handlung, deren potenzieller Nutzen ihren potenziellen Schaden in einem größeren Maß übertrifft als die der alternativ zur Verfügung stehenden Handlungsweisen.»

Vor einiger Zeit traf ich einen Coach in der Nähe von London. Er sagte mir aus seiner Erfahrung, viele hätten Angst, eine Entscheidung zu treffen, und sie hätten Angst, sich später einmal eingestehen zu müssen, etwas falsch entschieden zu haben. Dieses innere Schamgefühl wollen wir in jedem Fall vermeiden. Die «Ich bereue nichts»-Haltung ist weit verbreitet. Wir wollen stolz darauf sein, uns richtig entschieden zu haben.

Jeden Tag müssen wir Entscheidungen treffen – regelmäßig auch solche, die viel mehr Gewicht haben als nur die Teilnahme an einem Seminar. Wie können wir also im Alltag gute Entscheidungen fällen? Anna hätte gern eine Faustformel, einen festen Algorithmus gehabt, ein eindeutiges Handlungsverfahren, das in jeder Situation funktioniert.

Unsere Entscheidungskompetenz erhöhen

Zahlreiche alltägliche Entscheidungen treffen wir, ohne viel nachzudenken. Aber wenn komplexere Entscheidungen mit großer Tragweite vor uns liegen, die mit hoher Unsicherheit behaftet sind oder erhebliche Konsequenzen nach sich ziehen – dann wollen wir sicher sein, kompetent gehandelt zu haben. Dazu müssen wir uns zunächst unterschiedlicher Ansätze bei der Entscheidungsfindung bewusst werden:

1. Zufällige Entscheidungen treffen wir, wenn wir würfeln oder eine Münze werfen. Oder so wie bei Anna, wenn wir ein Los ziehen. Dann überlassen wir die Entscheidung dem sogenannten «Schicksal», also dem Zufall. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein bestimmtes Ereignis eintritt, kann dabei mathematisch genau berechnet werden.

2. Intuitive Entscheidungen stützen sich auf unser Bauchgefühl. Warum verlassen wir uns auf unser Gefühl? Weil wir häufig bei komplexeren Entscheidungen mit unserer Intuition gut gefahren sind. Doch inwieweit werden wir durch unser Gefühl getäuscht, wenn es um die objektiv beste Entscheidung geht? Warum verklären Menschen tendenziell die Vergan-

genheit und treffen so vielleicht nicht die optimale Entscheidung für die Zukunft? Psychologen haben dazu festgestellt, dass unsere Erinnerungen systematisch verzerrt sind. Das Ziel unseres menschlichen Handelns zielt auch darauf ab, positive Emotionen und nicht allein nüchterne und abstrakte Nutzenmaximierung zu erhalten. Reue ist unmodern geworden, weil man zugeben müsste, einen Fehler gemacht zu haben. Doch Reue ist für die Lösungskompetenz unserer Intuition wichtig. Nur wenn wir uns mit uns selbst auseinandersetzen, können wir unser Lernpotenzial aktivieren – um nicht den gleichen Fehler noch einmal zu begehen.

3. Analytisch gestützte Entscheidungen treffen wir, wenn wir insbesondere die zu beantwortende Frage mit Hilfe von Logik in Einzelbestandteile zergliedern. Das Problem mit einem rein analytischen Ansatz ist nur, dass wir bei all der Kopfarbeit zu oft unsere Intuition vergessen, die uns vielleicht bessere Lösungen präsentieren würde. Psychologieprofessor Gerd Gigerenzer² betonte, dass Bauchentscheidungen dann besonders gut funktionieren, wenn sie auf Fachwissen aufbauen. Daher verbinden manche Techniken bewusst intuitive und analytische Elemente, um

Wie können wir wissen, was das Beste für uns ist? Eigentlich weiß man dies doch immer erst im Nachhinein, oder?

Warum verlassen wir uns auf unser Gefühl? Weil wir häufig bei komplexeren Entscheidungen mit unserer Intuition gut gefahren sind.



1 G.L.S. Shackle: *Decision, Order and Time in Human Affairs*. Cambridge University Press, Cambridge, 2. Auflage, 1969.
2 Gerd Gigerenzer: *Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. Bertelsmann, München, 2007.

unsere kognitiven Fähigkeiten – also das Wahrnehmen, Denken, Erkennen – vollkommen auszuschöpfen.

Sich die Dinge vor Augen führen

Visualisierung ist wesentlich, und Entscheidungswerkzeuge helfen uns, eine Übersicht über die möglichen Optionen sowie deren Vor- bzw. Nachteile zu erhalten. So haben die meisten Werkzeuge den Nutzen, dass uns die verschiedenen Möglichkeiten und Argumente bewusst werden, wenn wir uns diese im wahrsten Sinne des Wortes vor Augen führen. Ein reines Durchdenken im Kopf verschafft uns oft nicht den Überblick, den ein Diagramm oder eine Tabelle ermöglicht. Doch welche Entscheidungswerkzeuge haben sich in der Praxis besonders bewährt?

T-Diagramm

Am meisten bekannt ist das sogenannte T-Diagramm bzw. die Pro- und Contra-Liste. Es besteht aus einer Tabelle mit zwei Spalten, bei denen man die Argumente «Pro» und Gegenargu-

mente «Contra» einer Entscheidung untereinander auflistet. Helfen können dabei vier zentrale Fragen:

- Was wird geschehen, wenn ich es tue?
- Was wird geschehen, wenn ich es nicht tue?
- Was wird nicht geschehen, wenn ich es tue?
- Was wird nicht geschehen, wenn ich es nicht tue?

Mit dem T-Diagramm kann man direkt alles auf einen Blick gegeneinander abwägen. Bei mehreren Alternativen wird es jedoch schnell unübersichtlich, da helfen dann andere Werkzeuge.

Entscheidungs-Mindmap

Vielen Menschen sind die sogenannten Mindmaps bekannt. Es ist ein grafisches Hilfsmittel, um komplexere Zusammenhänge eines Themas strukturiert darzustellen. Bei einer Entscheidungs-Mindmap wird das gleiche Prinzip auf die Wahl möglicher Alternativen angewandt. Die Äste der Mindmap stellen die Alternativen dar, die weiteren Verästelungen die Vor- und Nachteile jeder Alternative. Der Vorteil besteht in der großen Übersichtlichkeit. Allerdings

können hier die Vor- und Nachteile nicht gewichtet werden, was bei einer Entscheidungsmatrix deutlich besser gelingt.

K.o.-System

Schon Niccolò Machiavelli schrieb: «Wir müssen daher bei all unseren Entschlüssen erwägen, wo das kleinere Übel liegt, und den danach gefassten Entschluss für den besten halten.» Das Prinzip wenden wir beim K.o.-System an. Man beginnt mit der Erstellung einer Kriterien-Liste, die möglichst exakt sein muss. Dann lässt man immer zwei Optionen vor dem Hintergrund der Kriterien gegeneinander antreten, der «Sieger» kommt eine Runde weiter. Wie beim Sport im Pokalwettbewerb bleibt am Ende nur eine Option übrig.

Entscheidungsmatrix

Die gewichtete Entscheidungsmatrix ist ein exakteres Instrument, denn nicht alle Kriterien sind gleich wichtig. Um dies abzubilden, bekommt jedes Kriterium Prozentpunkte (in Summe 100 %), sodass wir die Kriterien in eine Rangfolge bringen. Wir tragen dann alle Alternativen und Kriterien in eine Tabelle ein und vergeben Punkte (z. B. auf einer Skala von 1 bis 5) für den Erfüllungsgrad. Am Ende multiplizieren wir die Punkte mit dem Gewichtungsfaktor (Prozentpunkte). Die höchste Punktzahl gewinnt. Und dieses Ergebnis könnten wir auch noch einmal mit unserem Bauchgefühl abgleichen.

Perspektivenwechsel und das 10-10-10-Modell

Wenn wir Abstand zur «Qual der Wahl» finden, kann die Situation im größeren Zusammenhang betrachtet werden. Der Perspektivenwechsel lebt von der Frage: «Was würde ich einem lieben Menschen ra-

Ein reines Durchdenken im Kopf verschafft uns oft nicht den Überblick, den ein Diagramm oder eine Tabelle ermöglicht.

Gewichtete Entscheidungsmatrix

Kriterien	Gewichtungsfaktor	Alternative 1	Alternative 2	Alternative 3	Alternative 4
Kriterium a	30 % p.	120	90	150	90
Kriterium b	20 % p.	60	80	100	60
Kriterium c	40 % p.	160	120	200	80
Kriterium d	10 % p.	30	10	20	50
Summe	100 % p.	370	300	470	280



ten, der vor derselben Entscheidung steht?»

Beim 10-10-10-Modell stellt man sich die Frage: «Welche Auswirkungen hat meine Wahl in 10 Tagen, in 10 Monaten und in 10 Jahren?» Hier ist absolute Ehrlichkeit sowie eine realistische Einschätzung der Zukunft gefragt. Denn dann helfen diese Ansätze, sich auf alternative bzw. langfristige Perspektiven zu fokussieren.

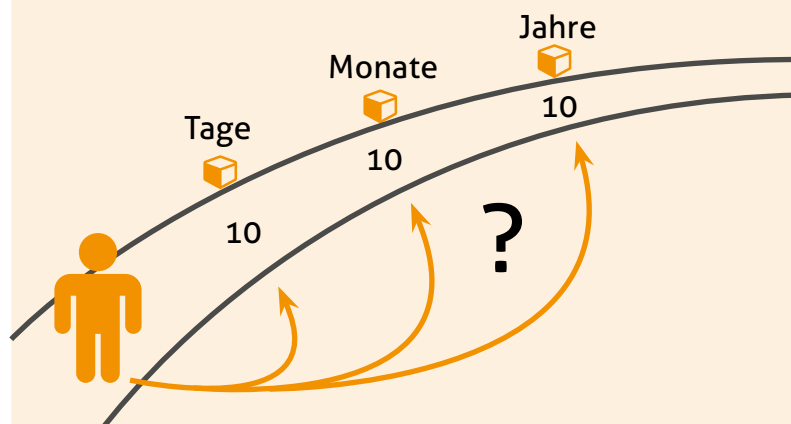
Das kollektive Gehirn

Egal welches Werkzeug wir zur Veranschaulichung nutzen, in den meisten Situationen müssen wir abschätzen, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein bestimmtes Ereignis eintritt. Dazu bedienen wir uns oft unserer Erinnerung, die jedoch nicht so exakt ist, dass wir auf einer objektiv guten Datengrundlage arbeiten könnten. Hinzu kommt, dass wir Menschen unterschiedliche Vorstellungen und Bedürfnisse hinsichtlich dessen haben, wie wir uns entscheiden möchten. Daher ist eine Kombination mehrerer Entscheidungstechniken oft die beste Wahl.

In der Wirtschaft werden Entscheidungen zunehmend in Teams getroffen, um so eine möglichst breite Datengrundlage und viele Erfahrungshintergründe einzubeziehen. Dies könnte neben den unterschiedlichen analytischen Werkzeugen, gepaart mit unserer Intuition, auch ein Weg zu höherer Entscheidungskompetenz im Privatleben sein. Voraussetzung ist, Sie umgeben sich mit Ihren «Experten», die die Fragestel-

lung ebenfalls durchdringen und über relevantes Erfahrungswissen verfügen. Und: Schlafen Sie eine Nacht darüber, nehmen Sie sich die Zeit und Ruhe, eine Entscheidung gut vorzubereiten – ohne Stress. Manche Menschen beziehen dann auch noch eine höhere Macht in die Entscheidung ein, sie beten darüber. Und bei all dem vergessen Sie nicht: Keine Entscheidung bereuen wir mehr als diejenige, uns nicht aktiv entschieden zu haben. ■

Perspektivenwechsel und das 10-10-10-Modell



Leben & Gesundheit®

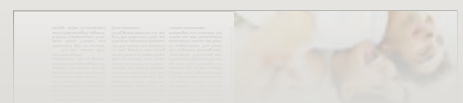
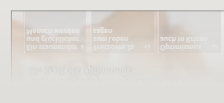
Das Magazin für ganzheitliche Gesundheit

natürlich glücklich



Dieser Artikel wurde Ihnen durch die Redaktion des Magazins «Leben & Gesundheit» gerne zur ausschliesslich privaten Nutzung zur Verfügung gestellt. Jegliche kommerzielle Nutzung bedarf der schriftlichen Einwilligung des Herausgebers (siehe unten). Die Angaben zu Ausgabe und Jahr finden sich jeweils oben auf dem Seitenrand des Artikels. Erfahren Sie mehr über das Magazin auf www.lug-mag.com.

- ausgerichtet an **NEWSTARTPlus®**, dem weltweit erfolgreichen Konzept für ganzheitliche Gesundheit
- in jeder Ausgabe ein Schwerpunktthema mit praxisnahen Beiträgen
- attraktive Rubriken wie: Körperwunder, Praxisfenster, Staunen und Entdecken, Fitness, leckere und gesunde Rezepte, Heilpflanzen, Erziehung und Familie, Preisrätsel, Kinderseite, Alltagstipps und Vieles mehr
- zweimonatliches Erscheinen, 52 Seiten, keine Kündigung erforderlich



Jetzt online bestellen!

Einfach den QR-Code scannen oder direkt unter www.lug-mag.com

