

Das Kreuz mit der Entscheidung

[DER JOBEXPERTE] Nur wer die Paradoxien kennt, kann sein Entscheidungsverhalten vielleicht optimieren

MATTHIAS S. FREUND



Personalberater
(Erfurt und
Shanghai)

» Alle Texte:
[meinanzeiger.de/
jobexperte](http://meinanzeiger.de/jobexperte)

Sind Sie entscheidungsfreudig? Die meisten Menschen werden diese Frage nicht ohne Weiteres mit ja oder nein beantworten. „Kommt darauf an“, lautet eine Standardantwort. Jeder von uns hat Situationen durchlebt, bei denen die Entscheidung für oder gegen einen Sachverhalt schwierig war. Andere leiden unter Mitmenschen, die gar nicht oder nicht schnell genug wichtige Entscheidungen treffen. Wissenschaftliche Forschungen im Rahmen der Entscheidungstheorie sagen aus, dass wir täglich zwischen 20 000 und 100 000 Entscheidungen treffen. Die Streuung resultiert daher, wie unbewusste und bewusste Entscheidungen gewichtet werden.

Wenn der Wecker klingelt, gleich aufstehen oder noch fünf Minuten liegen bleiben, Marmelade oder Wurst zum Frühstück? Alles basiert auf individuell getroffenen Entscheidungen. Das menschliche Entscheidungsverhalten ist überaus kompliziert und voller Paradoxien. Nur wer diese Widersprüchlichkeiten kennt, kann vielleicht sein Entscheidungsverhalten zur „richtigen Entscheidung“ optimieren. Nachfolgende Paradoxien beeinträchtigen unsere Entscheidungsprozesse.

1. Gefesselte Rationalität: Wer sich entscheiden muss, trifft eine Wahl und schließt damit gleichzeitig Alternativen aus. Sich für etwas entscheiden, heißt auch, sich gegen etwas zu entscheiden! Sie erleben es täglich beim

Einkauf. Je größer die Auswahl ist, umso schwieriger fällt die Entscheidung. Unser Gehirn stößt bei der Verarbeitung dieser Vielfalt an seine natürlichen Grenzen. 45 000 Artikel im Supermarkt rational zu bewerten, ist eine Überforderung. Im Ergebnis reduzieren wir freiwillig die Auswahlmöglichkeit und greifen wieder auf das Bekannte zurück. Oder haben Sie schon die etwa 35 verschiedenen Buttersorten durchprobiert?

2. Aktualitätsfehler: Leider gelingt es uns nicht, alle wichtigen Informationen für eine Entscheidung zu verarbeiten. In der Auswahl und Einbeziehung entscheidungsrelevanter Fakten konzentrieren wir uns zu häufig auf aktuelle, zuletzt im Gedächtnis gespeicherte Informationen – Beeinflussung durch Werbung, Nachrichten, spektakuläre Ereignisse etc. Fatal wird es zum Beispiel, wenn ein Vorgesetzter über Ihre Beförderung zu entscheiden hat und Ihnen ausgerechnet in letzter Zeit ein gravierender Fehler unterlaufen ist.

3. Status quo-Effekt: Wir Menschen unterliegen im Rahmen unserer Verhaltensökonomie – maximales Ergebnis mit minimalem Aufwand – dem Bestreben, möglichst im Ist-Zustand zu verweilen, die Dinge beim Alten zu belassen. Wichtige Entscheidungen werden verzögert beziehungsweise aufgeschoben. Beispiele finden sich in schlechten Partnerschaften, lustloser Berufstätigkeit oder in so simplen Dingen wie dem Griff in den Kleiderschrank. Verhaltensökonomie bewirkt zwangsläufig Routine in unseren täglichen Verhaltensabläufen. Verstärkt wird dieser Effekt durch den Verlustaversionseffekt.

4. Verlustaversionseffekt: Jede Entscheidung kann sich im Nachhinein als richtig oder falsch herausstellen. Im



Foto: imago

Zusammenhang mit Geld kann ein Gewinn oder Verlust entstehen. Die Angst vor Verlusten überlagert manchmal unseren Verstand. Risiken, die nur mit geringer Wahrscheinlichkeit auftreten können, werden gefährlicher eingeschätzt als sie statistisch sind. Andererseits strengen wir uns für die Aussicht kleiner

Gewinne ökonomisch nicht mehr rational an. Wegen zwei Cent Ersparnis pro Liter Kraftstoff fahren manche Autofahrer kilometerweite Umwege. Die Angst vor Verlust, verstärkt durch die Sehnsucht nach Sicherheit, führt bei zahlreichen Zeitgenossen zu einer regelrechten Entscheidungslähmung.

Die Forschungen zur Entscheidungstheorie kennen noch einige andere Anomalien in unserem täglichen Entscheidungsverhalten. Übrigens, wenn Sie Ihre Entscheidung nicht innerhalb von 72 Stunden treffen, dann wird es mit hoher Wahrscheinlichkeit auch nicht mehr dazu kommen. Mit der Zeit verstärken sich nämlich die „ängstlichen Argumente“ gegen den ursprünglichen Entscheidungsgrund (Isolationseffekt). Spontankäufe machen glücklich, aber nur wenn sie hinterher nicht mehr andere Produkte und Preise vergleichen.

Ungefähr 60 Prozent unseres Arbeitstages verlaufen unter relativ starkem Zeitdruck. Wir stecken im Entscheidungsdilemma. Einerseits zeigen psychologische Forschungen, dass unter Zeitdruck gründliches Nachdenken und das Abwägen verschiedener Argumente nicht ausreichend funktionieren. Andererseits erfordert die Lebensgeschwindigkeit mehrfach von uns, schnell Entscheidungen zu treffen und zu handeln. Vom Kopf verlagert sich die Entscheidungskompetenz in den Bauch. Blitzentscheidungen erfolgen ausschließlich intuitiv. So verrichten wir alles, was sich wiederholend und auf angelernte, trainierte Handlungen bezieht. Hier schließt sich der Kreis zum Status quo-Effekt. Routinierte Abläufe sind weniger fehleranfällig.

Für Unternehmen wird Entscheidungsfreude zu einer wesentlichen Kompetenz für Fach- und Führungskräfte. Wer täglich gefordert ist, operativ schnell zu entscheiden, braucht vor allen Dingen eines – Erfahrung! Ich habe in der Vergangenheit einige Unternehmen kennengelernt, die im Wahn der Verjüngung ihres Personals damit vor allem Erfahrung abgebaut und verloren haben. Inzwischen hat ein Umdenken eingesetzt.