

Quelle: Tages-Anzeiger vom 7.7.2021

Kopf oder Bauchgefühl? Wie Sie gute Entscheidungen treffen

Im beruflichen Alltag sind etwa 50 Prozent der getroffenen Entscheidungen schlechte Entscheidungen. Der Jobcoach erklärt warum – und zeigt erfolgversprechende Strategien auf.

Text: Christian Fichter

Psychologinnen und Verhaltensökonominnen machen sich einen Spass daraus, in Experimenten die Grenzen unserer Entscheidungsfähigkeit auszuleuchten. Die Ergebnisse: Wir überschätzen unsere Fähigkeiten, wir unterschätzen Risiken, wir missachten Wahrscheinlichkeiten, wir suchen Bestätigung anstatt Kritik, wir planen schlecht, und, und, und. Wer die Wikipedia-Liste der Denk- und Entscheidungsfehler¹ ausdruckt, hält ein hübsches Heftlein in der Hand.

Tatsächlich: Studien zeigen, dass im beruflichen Alltag gut die Hälfte aller Entscheidungen ziemlich schlechte Entscheidungen sind. Das betrifft nicht nur Angestellte, sondern auch Führungskräfte. Denn diese sind von den Risikofaktoren für schlechte Entscheidungen besonders betroffen: zu viel Info, zu wenig Zeit, zu viel Selbstvertrauen, zu wenig Schlaf – und jede Menge Claqueure um sie herum, die sich nicht trauen, sie zu kritisieren.

Vor dem Stress mit dem Grübeln, den meine Kollegin Laura Frommberg hier² beschrieben hat, suchen manche Zuflucht im Bauchgefühl, was vor allem bei sehr einfachen oder äusserst komplexen Entscheidungen hilfreich sein kann. Doch die verbreitete Glorifizierung des Bauchgefühls ist bei wichtigen beruflichen Entscheidungen nicht hilfreich. Wenn man sich nämlich bei Entscheidungen auf sein Bauchgefühl verlässt, ist das zwar weniger anstrengend, aber es führt im Vergleich zum Nachdenken meist zu schlechteren Resultaten.

Es gibt schon einen Grund, warum uns Mutter Natur neben dem schnellen, intuitiven Entscheidungssystem (auch System 1 genannt) noch ein zweites, langsames und anstrengendes Denksystem in den Schädel gedrückt hat, das viel Energie verbraucht, uns täglich zweifeln lässt und einen riesigen Kopf erfordert, der die Geburt schmerzhaft und gefährlich macht (System 2).

Und dieser Grund ist: Der Schädel ist ein mächtiges Werkzeug, eine mentale Zeitmaschine, auf der wir alles ausprobieren können, was uns in den Sinn kommt. Wir können verschiedene Entscheidungen im Kopf durchspielen und abschätzen, welche Folgen sie haben. Wir können uns vorstellen, jemand anders zu sein, der unsere Entscheidungen prüft und uns berät. Und wir können im Archiv unserer Zeitmaschine nach hinten schauen und uns vergegenwärtigen, wie gut oder schlecht unsere früheren Entscheidungen waren.

Unser Gehirn ist ein Wunderwerk, anfällig zwar für Fehler, aber ein Wunderwerk. Wir können damit Probleme lösen, die jede andere Spezies ausgelöscht hätten. Wir können Viren besiegen, Nahrung und Energie für Milliarden herstellen und sogar unser Leben verlängern. Alles nur dank unserem Gehirn, nicht dank unserem Bauch. (Dass wir damit auch viel Mist produzieren können, ist klar, aber noch lange kein Grund, das Denken dem Bauch zu überlassen.)

Diese Formel hilft beim Hirnen

Ich plädiere daher für den vermehrten Einsatz des Gehirns: Überlassen wir das Fühlen dem Bauch und nutzen zum Denken das Gehirn. Und zwar indem wir lernen, komplexe Entscheidungen nicht emotional, sondern rational zu treffen, so gut es eben geht.

Nicht so gut geht es eben, wenn wir jetzt einfach die Liste der Denkfehler auswendig lernen. Das bringt wenig und ist nicht nachhaltig, weil mühsam. Ich empfehle stattdessen die einfache WRAP-Formel der Professorenbrüder Chip und Dan Heath, die in vier Stufen die wichtigsten Entscheidungshürden minimiert, und die einfach genug ist, damit wir sie auch wirklich täglich anwenden mögen:

W – Wahlmöglichkeiten erweitern

In vielen Situationen sehen wir nur das Entweder-oder, obwohl es meist noch andere gute Möglichkeiten gäbe. Es ist, als hätten wir einen Scheinwerfer auf zwei Alternativen gerichtet, und alles andere bleibt im Dunkeln. Da hilft es, aktiv nach neuen Möglichkeiten zu suchen. Das können ganz eigene, neue Möglichkeiten sein oder Mischformen.

Anstatt zum Beispiel den Job als Banker zu behalten oder zugunsten einer Karriere als Fotograf komplett aufzugeben, könnte es ja eine Lösung sein, das Bankpensum zu reduzieren und es als Fotograf erstmal Teilzeit zu versuchen. Und weil man selbst nicht auf alle Wahlmöglichkeiten kommt, bietet es sich an, andere Menschen um Rat zu fragen, die schon vor derselben (oder einer ähnlichen) Entscheidung standen.

R – Realitätsprüfung

Alle Wahlmöglichkeiten sind nun bekannt und wir müssen Informationen sammeln, um die beste Option auszuwählen. Aber Vorsicht: Weil wir Informationen bevorzugen, die unsere bisherigen Präferenzen bestätigen, sollten wir bewusst das Gegenteil tun und unser eigener Advocatus Diaboli sein: Was spricht gegen die favorisierte Option?

Ausserdem sollten wir, wenn immer möglich, nicht nur Argumente sammeln, sondern Fakten, Zahlen, Daten: «Fähige Fotografen braucht es immer», ist zwar ein gutes Argument. Viel wertvoller aber ist die Information «85 Prozent der Berufseinsteiger können nicht von der Fotografie leben.» Der beste Reality-Check ist natürlich die Realität selber, denn Probieren geht über Studieren. Ein Praktikum hat schon so manche Mochtegern-Fotografin auf den Boden der Realität zurückgeholt.

A – Abstand nehmen

Noch besser wird unser Denken, indem wir einen Schritt zurück machen, weg von uns selbst und von der Gegenwart. Von uns selbst, indem wir fragen: «Was würde ich einer geschätzten Kollegin raten, wenn sie vor derselben Entscheidung stünde?» Wir sehen nämlich die Fehler anderer leichter als die eigenen. Mit diesem kleinen Trick nutzen wir diese Schwäche zu unserem Vorteil.

Von der Gegenwart können wir uns distanzieren, indem wir uns fragen: «Wie fühle ich mich in einer Stunde, wenn ich meinem Chef die Meinung sage? Wie in einem Tag, wie in einem Jahr?» Distanz durch mentales Zeitreisen ist auch nützlich, wenn wir zu viele gute Optionen haben. So können wir diese vor dem Hintergrund des ganzen Lebens betrachten, um Prioritäten zu setzen und alles nicht Prioritäre ohne Bedauern zu Gunsten der besten Option aufzugeben. Das hilft übrigens nicht nur im Job, sondern auch privat.

P – Probleme erkennen

Jetzt haben wir uns also entschieden. Können wir es jetzt schleifen lassen und die Konsequenzen unserer Entscheidung abwarten? Tatsächlich wird das meistens so gemacht. Aber kein Plan überlebt die erste Feindberührung, wie jeder General weiss. Deshalb versetzen wir uns mit unserer mentalen Zeitmaschine ein Jahr in die Zukunft: «Ich habe meine Entscheidung umgesetzt, aber es ist alles schiefgegangen, was schiefgehen konnte, nämlich ...». Jetzt schreiben wir auf, was uns dazu in den Sinn kommt, und steigern so die Wahrscheinlichkeit, Problemen zuvorzukommen.

Mit dem Denken ist es wie mit dem Impfen. Es bietet keinen hundertprozentigen Schutz. Aber die Nachteile des Nicht-Denkens überwiegen. Entscheiden Sie.

Mai 2022

Links im Text:

¹ https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_cognitive_biases

² <https://www.tagesanzeiger.ch/gruebeln-sie-sich-nicht-die-karriere-kaputt-550792540601>