

# Klug entscheiden – mit Gefühl und Kalkül

Wie viele Entscheidungen haben Sie heute schon getroffen? Fahre ich mit dem Auto oder mit dem Bus zur Arbeit? Spreche ich meinen Chef vor oder nach seinem Urlaub noch einmal auf die Neuan-schaffung eines Druckers an?

„Ich überlege,  
mein Bauch entscheidet“

Max Grundig (1908–89)  
dt. Industrieller



Dem Hirnforscher Dr. Ernst Pöppel zufolge trifft jeder Mensch täglich ca. 20.000 Entscheidungen! Die Entscheidungsfindung müsste demnach eigentlich ein Kinderspiel sein – sind wir doch ständig damit beschäftigt. Doch weit gefehlt.

## Machen zu viele Entscheidungsoptionen unglücklich?

Das moderne Leben bietet fast unendlich viele Entscheidungsoptionen: man denke allein an das Angebot an Smartphones, Tarifen, Autos, Joghurts... etc. Der Sozialpsychologe Barry Schwartz behauptet sogar, dass das ständige Ausweiten der Wahloptionen unglücklich macht. Insbesondere wer sich auf der Suche nach der perfekten Entscheidung alle „Türen“ offen hielte, investiere sehr viel Zeit und Energie. Die dann nach vielem Hin und Her getroffene Entscheidung mache, so Schwartz, den Entscheider, der stets das Maximale suche, nicht unbedingt glücklich.

## Die Kunst des klugen Entscheidens

Was macht also eine kluge Entscheidung aus? Lange Zeit hielt sich in der Wirtschaftswissenschaft das Bild vom homo oeconomicus: Der Mensch als Wirtschaftswesen, welches Entscheidungen völlig rational trifft. Inzwischen wird dies hinlänglich bezweifelt.

In einer repräsentativen Studie der Unternehmensberatung osb vom August 2012 gaben 60 Prozent der befragten 600 Führungskräfte an, dass bei strategischen Entscheidungen Intuition, Erfahrung und der Austausch mit Kollegen eine Schlüsselrolle spielen. Auch die Psychologie und die Hirnforschung entkräften den Mythos, dass gute Entscheidungen emotions- und leidenschaftslos aus rein rationalen Beweggründen gefällt werden.

Auf den Gehirnforscher Gerhard Roth geht der Begriff des „Emotionalen Erfahrungsgedächtnisses“ zurück. Damit bezeichnet er die Gehirnregion, in der unbewusste Entscheidungsvorgänge ablaufen. Im emotionalen Erfahrungsgedächtnis werden alle jemals gemachten Erfahrungen gespeichert – und dies bereits vorgeburtlich! In Entscheidungssituationen werden die Informationen aus diesem Erfahrungsschatz auf bekannte Informationen abgescannt und entsprechende Signale gesendet: Ein Kribbeln im Bauch, ein Kloß im Hals... Signale also, die sich körperlich bemerkbar machen und mitunter mehr Gewicht bei der Entscheidungsfindung einnehmen als ein Aktenschrank voll Fakten.

Deshalb ist ein Entscheider gut beraten, beide Entscheidungssysteme, den Verstand ebenso wie sein emotionales Erfahrungsgedächtnis in Einklang zu bringen.

### **Drei Voraussetzungen sind für die Entscheidungsfindung wesentlich:**

#### **1. Zeit**

„Schlaf eine Nacht drüber“. Ein guter Rat bei vielen Entscheidungen. Das emotionale Gedächtnis sendet seine Signale innerhalb von 200 Millisekunden. Unsere Ratio ist jedoch wesentlich langsamer. Für eine klare und kluge Entscheidung braucht es Zeit für die wiederkehrende Abstimmung von Verstand und Gefühl – sogenannte Feedbackschleifen, damit wir von den Stärken beider Systeme im Entscheidungsprozess profitieren.

#### **2. Ein guter Überblick**

Unser Verstand ist schnell überfordert. Untersuchungen zeigen, dass wir nicht mehr als 2 Hauptfaktoren gleichzeitig verarbeiten können. Deshalb braucht es sowohl einen klaren Entscheidungsprozess als auch nützliche, der Situation entsprechende Werkzeuge, wie zum Beispiel eine Entscheidungsmatrix. Bei starkem Zeitdruck ist es dabei hilfreich, Sachverhalte stark zu vereinfachen und sich z. B. auf zwei Lösungen zu fokussieren und zu fragen, hinter welcher Lösung das größere Risiko steckt.

#### **3. Eine gute Körperwahrnehmung**

Wesentliche Voraussetzung für gute und kluge Entscheidungen ist, die vom emotionalen Erfahrungsgedächtnis permanent gesendeten Signale wahrzunehmen, sie sich bewusst zu machen und deuten zu lernen. Der Zugang zum eigenen Bauchgefühl ist jedoch stark typabhängig. Die gute Nachricht: diese Fähigkeit ist erlernbar.

#### **Ausblick:**

Neuesten Untersuchungen zufolge macht „Entscheiden“ Freude – insbesondere das „Selberentscheiden“. Der Psychologe Mauricio Delago konnte anhand von Untersuchungen zeigen, dass allein die Aussicht, aus freien Stücken eine Option wählen zu dürfen, das Belohnungszentrum im Gehirn aktiviert. Wie wunderbar also, dass wir die Freiheit haben, uns in vielen Bereichen entscheiden zu können und die Möglichkeit haben, selber zu wählen.



**Autorin:**  
**Silke Humez**

Diplom-Pädagogin. Trainerin, Mediatorin und Coach. Spezialisiert auf: Kommunikation, Selbstmanagement, Entscheidungskompetenz und Persönliche Entwicklung. Referentin der Haufe Akademie.

## **Unsere Seminarempfehlung:**

74.99 ▶

### **NEU: Entscheidungskompetenz für die Assistenz**

#### **Klug entscheiden – mit Gefühl und Kalkül**

Wie managen Sie Ihre täglichen Entscheidungen? Entscheiden Sie schnell aus dem Bauch heraus oder gehören Sie zu den Zögerlichen, die befürchten Fehler zu machen und daher spät oder gar nicht entscheiden? Treffsicher zu entscheiden mit Verstand und Intuition ist trainierbar. Lernen Sie Methoden und Tools kennen, mit denen Sie Ihr Entscheidungsverhalten optimieren und Entscheidungsprozesse für Ihren Chef noch besser vorbereiten.

[www.haufe-akademie.de/74.99](http://www.haufe-akademie.de/74.99)

### **Dieser Beitrag hat Ihnen gefallen?**

Unsere kostenlosen Newsletter halten Sie rund um betriebliche Themen auf dem Laufenden. Einfach anmelden unter:

[www.haufe.de/akademie/newsletter](http://www.haufe.de/akademie/newsletter)

Wir freuen uns über Feedback und Anregungen unter [service@haufe-akademie.de](mailto:service@haufe-akademie.de)