



Sehr geehrte Damen und Herren,

Nomen est omen: "Warum ich losging, um Milch zu kaufen, und mit einem Fahrrad nach Hause kam" ist der Titel eines Buches von Jochen Mai zu unserem heutigen Thema: "Entscheidungen treffen".

Was macht uns Entscheidungen eigentlich so schwer und welche Streiche spielt uns unser Gehirn bei Entscheidungen? Wie unterscheiden sich Entscheidungsprozesse in hierarchischen und agilen Organisationen und was für ein "Entscheidungstyp" bin ich?

Das sind Fragen, über die wir uns für unsere aktuelle Coverdale Review Gedanken gemacht haben.

Eine spannende und hilfreiche Lektüre wünschen Ihnen  
Birgit Fischer-Sitzwohl und das Team von Coverdale Österreich

### „LIEBER EINE FALSCHER ENTSCHEIDUNG ALS KEINE ENTSCHEIDUNG!“

Dieses Zitat stammt von einer Führungskraft, die diesen Ausspruch vor einigen Wochen in einem Führungskräfte-Training getätigt hat. In diesem Artikel wollen wir beleuchten, ob diese Aussage unter allen Umständen Gültigkeit hat.

Dieses Zitat stammt von einer Führungskraft, die diesen Ausspruch vor einigen Wochen in einem Führungskräfte-Training getätigt hat. In diesem Artikel wollen wir beleuchten, ob diese Aussage unter allen Umständen Gültigkeit hat.



Es gibt viele verschiedene Entscheidungssituationen im Alltag einer Führungskraft, und diese erfordern ganz unterschiedliche Entscheidungstechniken. Je nachdem, ob eine Führungskraft in einer hierarchischen Organisation angesiedelt ist oder in einer eher vernetzt arbeitenden Organisation, ist das Thema „Entscheidungen treffen“ ein Privileg für Führungskräfte und Teil ihrer Führungsmacht (hierarchische Organisation) oder eher eine Rolle, die wahrgenommen wird, z. B. in einer Matrix-Organisation oder einer agilen Organisation mit Kompetenzteams.

Beginnen wir mit den Entscheidungen, die wir alle treffen, hundertfach am Tag, meist ohne uns dieser Entscheidungen bewusst zu sein. Wir folgen einem „Schnellverfahren“, dass wir über viele Jahre gelernt haben, sodass wir gar nicht mehr lange über eine einmal getroffene Entscheidung nachdenken. Das beginnt beim Aufstehen: wenn der Wecker läutet und wir auf die Schlummer-Taste drücken, haben wir unbewusst die Entscheidung getroffen, noch fünf Minuten weiterzuschlafen. Wie wir den Kaffee am Morgen trinken, darüber denkt kaum jemand bewusst nach. Wir tun es einfach. Und so lassen sich diese unbewussten Entscheidungen über den gesamten Tag fortsetzen.

Robert Cialdini bezeichnet dieses Phänomen als „Comittment“. Wir sollten dankbar sein, dass wir diese Entscheidungsform beherrschen. Nicht auszudenken, alle morgendlichen Entscheidungen wirklich voll bewusst treffen zu müssen. Keine würde pünktlich ins Büro kommen. Für diese Entscheidungskategorien gilt die Aussage unserer Führungskraft eher nicht, da diese Entscheidungen ja nicht bewusst getroffen werden.

Wenden wir uns einer anderen Kategorie von Entscheidungen zu, die eine Führungskraft sicher täglich trifft. Mitarbeiter kommen mit Fragen, und die Führungskraft beantwortet diese Fragen und trifft damit für Themen, die die Mitarbeiter der Führungskraft vorstellen, eine Entscheidung. Sind diese Entscheidungen wirklich wichtige Entscheidungen oder doch eher Entscheidungen, die die Mitarbeiter selbst auch treffen könnten? Unserer Erfahrung nach gehören viele der täglichen kleinen und größeren Entscheidungen der Führungskraft in letztere Kategorie. Dennoch kosten diese Entscheidungen viel Zeit und auch Energie und verstellen dadurch oft den Blick auf die wirklich wichtigen Führungsentscheidungen.

Einer der neuen Führungsgrundsätze, die vor allem in agilen Organisationen als Basis gelten, lautet: „In Zukunft sollen Entscheidungen dort getroffen werden, wo die Spezialisten sitzen.“ Manche Führungskraft in einem hierarchischen Unternehmen hat sich dieses Satz wahrscheinlich auch schon auf der Zunge zergehen lassen und sich den Kopf zerbrochen und gedacht: „Alles schön und gut, aber wie bringe ich das meinen Mitarbeitern bei?“. Oder vielleicht auch: „Und was mache ich dann?“ Diese beiden Fragen zeigen deutlich auf: Um Entscheidungskompetenz auf Mitarbeiterebene zu delegieren, müssen sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte die dazu notwendigen Kompetenzen aufbauen.

Gehen wir dem etwas genauer nach. Was macht eine **operative** Entscheidung aus?

Üblicherweise sind Entscheidungen, die im Tagesgeschäft getroffen werden, Entscheidungen, die auf mehr oder weniger klaren Kriterien beruhen sollten.

Ein Beispiel: Ein Mitarbeiter bekommt die Aufgabe, für ein Meeting mit der Geschäftsführung Unterlagen aufzubereiten. Bekommt der Mitarbeiter einen wirklich klaren Auftrag, was die Führungskraft erwartet, kann der Mitarbeiter selbständig arbeiten und alle im Rahmen dieses Auftrags anstehenden Entscheidungen selbst treffen. Je nachdem, wie erfahren der Mitarbeiter ist, weiß er, was die Führungskraft erwartet und wird seine Annahmen „abklopfen“; ein junger Mitarbeiter braucht diese Aspekte eher erklärt.

Am Ende werden beide Mitarbeiter eine Präsentation abgeben, die die volle Zufriedenheit der Führungskraft findet. Eigentlich müsste es dazwischen keine Rückfragen geben, bei denen die Führungskraft eine Entscheidung treffen muss. Zumindest der erfahrene Mitarbeiter sollte selbständig arbeiten können.

Wir bezeichnen diese Entscheidungen als „**Kriterien-basierte** Entscheidungen“ und glauben, dass diese Entscheidungen die Führungskraft unter normalen Umständen, also mit Mitarbeitern, die ihr Geschäft verstehen, nicht selbst treffen muss. Warum gibt es dann gerade in diesem Themenkreis so viele Meetings in denen der Führungskraft diese Fragestellungen zur Entscheidung vorgelegt werden?

Für uns hängt das damit zusammen, wie klar Aufträge und Ziele formuliert sind. Kennt der Mitarbeiter alle Stakeholder für die Aufgabe, kennt er den relevanten Zweck, den es zu erfüllen gilt und kennt er alle Muss- oder Kann-Kriterien, kann er frei arbeiten. Die einfache Antwort lautet, dass oft Ziele sehr vage formuliert werden, und Mitarbeiter auch nicht nachfragen, wenn sie unklare Aufträge bekommen. Manches Mal möchten Führungskräfte auch nicht die „Kontrolle“ abgeben und halten so ihre Mitarbeiter in einer gewissen Abhängigkeit.

Gilt auch hier: „Besser eine falsche Entscheidung als keine Entscheidung?“ Nein, unserer Meinung nach nicht.

In einem Bereich ist diese Aussage aber garantiert richtig. Betrachten wir die sogenannten **unentscheidbaren** Entscheidungen.

Es geht um Situationen, die Neuland sind. Es gibt weder Kriterien, auf denen die Entscheidung fußen kann, sondern die Intuition der Führungskraft ist mehr oder weniger die einzige echte Hilfestellung. In solch einem Fall wirken Entscheidungstools nur wenig. Hier könnten einige Prinzipien helfen:

1. **Innere Mehrheiten:** Überlegen Sie, welche inneren Mehrheitsverhältnisse für eine gute Entscheidung bestehen müssten. Ist ein 70-prozentiges inneres Ja für Sie akzeptabel?
2. **Verantwortete Preise:** Überlegen Sie, welchen Preis Sie für einzelne Optionen (zum Beispiel Entlassungen) zahlen müssten und wann dieser Preis zu hoch ist.

3. **Bewusste Risiken:** Überlegen Sie, wie Sie sich fühlen würden, wenn Ihre Entscheidung eine Fehlentscheidung wäre. Könnten Sie sie dennoch vertreten?
4. **Körperliche Signale:** Achten Sie bewusst auf das, was Ihr Körper Ihnen sagt. Wenn Sie sich bei einer Option verkrampft fühlen, bei einer anderen aber wie befreit, sind das wichtige Hinweise Ihres Erfahrungsgedächtnisses.

Quelle: Julia Zwack und Mirko Zwack, Unentscheidbares entscheiden. Artikel in managerseminare 2016: Denk Disruptiv

Genau in dieser Kategorie von Entscheidungen ist die Aussage der Führungskraft goldrichtig.

Zusätzlich braucht es aber noch eine Kleinigkeit: Viele Führungskräfte versuchen, in solchen Situationen sachliche Erklärungen für diese Entscheidungen zu finden und sich so hinter einer mehr oder weniger wackeligen Argumentation zu verstecken.

Unsere Empfehlung an unsere Leser als Führungskräfte ist: konzentrieren Sie sich auf diese Kategorie von Entscheidungen und überlassen Sie operative Entscheidungen eher den Spezialisten des eigenen Teams.

Diesen Fachartikel stellte Ihnen Mag. Birgit Fischer-Sitzwohl zur Verfügung.



## ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN – ABER WIE?

Herzliche Gratulation – eben haben Sie es wieder getan. Mit dem Öffnen dieses Artikels haben Sie eine Entscheidung getroffen. Eine von durchschnittlich 20.000 Entscheidungen, die Sie jeden Tag treffen.

Die meisten davon wohl in Sekundenbruchteilen und unbewusst. Manche vielleicht nach tagelangem Abwägen des Für und Wider. Andere wiederum intuitiv aus dem Bauch und ganz ohne langwierige Faktenanalyse. Was wissen wir eigentlich über dieses



spannende Phänomen der Entscheidungsfindung?

Nun, in einem sind sich nahezu alle Forscher, die sich mit der Entscheidungsforschung beschäftigen, einig: Entscheidungsprozesse laufen weit weniger rational, als wir uns das vielleicht wünschen würden. Unterstützt durch neue Erkenntnisse aus der Hirnforschung, die gerade in den letzten 10 Jahren bahnbrechende Einsichten lieferte, wissen wir, dass Emotionen und Gefühle gewaltigen Einfluss darauf haben, wie wir entscheiden. Dass es sogar noch einen Schritt weitergeht, zeigt ein Experiment, das von Professor John-Dylan Haynes am Bernstein Center for Computational Neuroscience in Berlin durchgeführt wurde:

Probanden wurden aufgefordert, sich bewusst zu entscheiden, einen Knopf links oder rechts zu drücken. Die schier unglaubliche Erkenntnis: Mittels Hirnstrommessung konnten die Forscher schon bis zu 7 Sekunden vor der bewussten Entscheidung eine Aktivität im Gehirn messen, über die sie Rückschlüsse darauf ziehen konnten, welche Taste die Person drücken wird. Diese Ergebnisse unterstützen andere Studien, die ebenfalls zum Ergebnis kommen, dass unsere Entscheidungen stark vom Unterbewusstsein beeinflusst werden.

Noch weiter geht Wolf Singer, einer der bedeutendsten Hirnforscher Deutschlands. Seine Studien zeigen, dass es auf neuronaler Ebene keine Indizien für freie Willensentscheidungen gibt. Vielmehr scheint das Gehirn ein selbstorganisiertes System zu sein, das Entscheidungen nach einem vorgegebenen, wenn auch hochkomplexen, individuellen Regelwerk trifft.

Auch wenn es bis heute keine finale Beantwortung der Frage gibt, wie Entscheidungsprozesse im Gehirn nun tatsächlich im Detail funktionieren, lässt sich doch ableiten, wie es gelingen kann, bessere Entscheidungen zu treffen. Wir haben die besten 5 Tipps und Methoden dazu für Sie zusammengestellt.

### **1. *Emotional in den Zielzustand hineinversetzen***

Bei dieser Methode geht es darum, sich vorzustellen, die Entscheidung bereits getroffen zu haben und sich emotional in den Zustand danach zu versetzen. Dies wird dann für alle zur Auswahl stehenden Entscheidungsmöglichkeiten wiederholt. Ich möchte das anhand eines Beispiels verdeutlichen:

Nehmen wir an, Sie stehen vor der Entscheidung, Ihren Job zu wechseln oder im aktuellen Job zu bleiben. Natürlich wird es da einige klare Entscheidungskriterien geben: Gehalt, Entwicklungsmöglichkeit, Arbeitsklima, Jobsicherheit, etc. Trotzdem können gerade solche Entscheidungen, die großen Einfluss auf das zukünftige Leben haben, besonders schwerfallen. Versuchen Sie also, sich so gut wie möglich einmal in die eine und dann in die andere Situation hineinzuversetzen. Wichtig dabei ist, sich wirklich vorzustellen, die Entscheidung getroffen zu haben und sich genügend Zeit zu nehmen. Folgende Fragen können dabei helfen:

- Nachdem ich die Entscheidung getroffen habe, wie fühle ich mich jetzt?
- Spüren Sie in sich hinein, was sagt Ihnen Ihr Körper?
- Gehen Sie auf eine innere Reise durch Ihren Körper. Wo spüren Sie Unterschiede?
- Denken Sie an die Reaktion Ihrer Familie / Ihrer engsten Freunde auf die Entscheidung.

Wie fühlt sich diese Reaktion an?

Diese Übung können Sie mit unterschiedlichem Zeithorizont wiederholen. Also z. B. wie fühlt sich die Situation 1 Monat, 1 Jahr oder 5 Jahre nach der Entscheidung an.

## **2. Hinterfragen Sie Emotionen, die Ihre Entscheidung beeinflussen**

Auch, wenn Sie keine Entscheidungen ohne Emotionen treffen können, haben Sie doch die Möglichkeit, diese zu reflektieren und zu hinterfragen. Fragen Sie sich, was hinter den Emotionen steckt und welche Erwartungen oder Befürchtungen damit verbunden sind. Besonders hilfreich kann es sein, einen neutralen Außenstehenden (z. B. einen Coach) einzubeziehen. Dabei geht es weniger darum, um Rat zu fragen („Wie würdest Du entscheiden?“), sondern diese Person als Reflexionsfläche für eigenen Gedanken und Emotionen zu nutzen. Schon alleine das Aussprechen der eigenen Gedanken und beschreiben der eigenen Gefühlswelt wird oft als sehr hilfreich im Sinne der Entscheidungsfindung erlebt.

## **3. Perspektive wechseln**

Betrachten Sie die zu entscheidende Situation aus einer anderen Perspektive. Wie sieht die Entscheidung aus Sicht Ihrer Kollegen, ihres Chefs oder Mitarbeiter aus? Wie bewerten Sie die verschiedenen Entscheidungskriterien aus deren Perspektive? Ergeben sich aus der neuen Sichtweise gar neue Argumente oder Entscheidungskriterien, an die Sie bisher gar nicht dachten?

## **4. Darüber schlafen**

Nicht jede Entscheidung muss sofort getroffen werden - schlafen Sie darüber. Schlaf ist für unser Gehirn von großer Bedeutung. Wahrgenommenes und Erlebtes wird unterbewusst verarbeitet und neu sortiert. Zusammenhänge werden hergestellt und oftmals entstehen die besten Ideen über Nacht. Dabei geht es nicht darum, unangenehme Entscheidungen aufzuschieben, sondern dem Körper und insbesondere dem Unterbewusstsein Zeit für den Entscheidungsprozess zu geben

## **5. Essen!**

Kaum zu glauben, aber wissenschaftlich erwiesen: Hungrige Menschen treffen schlechtere Entscheidungen! Hunger steuert unterbewusst unsere Entscheidungen in Richtung kurzfristiger Erfolge. Ist der Blutzuckerspiegel niedrig, werden eher Entscheidungen getroffen, die auf kurzfristige Belohnung oder Befriedigung abzielen. Bei normalem Blutzuckerspiegel liegt der Fokus eher auf langfristig guten Entscheidungen. Für Analyse und Planung ist in diesem Fall ausreichend Energie vorhanden. Diese Methoden sollen natürlich das Analysieren von Fakten und aufstellen von Entscheidungskriterien nicht ersetzen, sondern vielmehr ergänzen. Um eine gute Entscheidung zu treffen, braucht es beides. In diesem Sinne wünschen wir Ihnen viele gute Entscheidungen und viel Spaß bei der Umsetzung des einen oder anderen hier beschriebenen Tipps.

Diesen Fachartikel schrieb für Sie Ing. Msc Günter Lukas.



## TOOLBOX ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN

Sie sollen sich entscheiden und "sehen vor  
lauter Bäumen den Wald nicht mehr."

Wissen Sie eigentlich, welcher  
Entscheidungstyp Sie sind?

Der amerikanische Psychologe Barry Schwartz  
beschreibt in seinem Buch Anleitung zur  
Unzufriedenheit (The Paradox of Choice) die

Überforderung des modernen Menschen, immer wieder unter einer Menge an Informationen und  
Optionen Entscheidungen treffen zu müssen.

Sicher: je mehr Optionen, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass wir "das Richtige finden".  
Gleichzeitig macht uns diese Vielfalt nicht glücklicher, da wir (bereits im Entscheidungsprozess)  
die Reue antizipieren, die uns nach der Entscheidung überkommen könnte ("Ach, hätte ich doch  
nur...").

Diesem Effekt durch bewussteres Entscheiden entgegenzuwirken, hilft nur begrenzt: Schließlich  
ist ja das Grübeln das Problem im Entscheidungsprozess.

Hilfreicher ist es, zu wissen, welcher "Entscheidungstyp" man ist. Schwartz unterscheidet hier  
"Maximierer" (Maximizer) und "Genügsame" (Satisficers).

### **Maximierer**

haben eine Alles-oder-nichts-Einstellung. Vor dem Kauf studieren sie peinlich genau Produkttests und Erfahrungsberichte und sie suchen bis zur Erschöpfung aller Beteiligten nach dem besten Angebot. Dabei erwarten sie häufig, dass alle um sie herum denselben perfektionistischen Drang verspüren. Trotz der Mühe, die sie in ihre Entscheidungsfindung stecken, werden Maximierer aber immer wieder von Zweifeln geplagt. Irgendwo da draußen könnte es ja ein besseres Angebot geben.

Damit sind Maximierer anfälliger für die Entscheidungsparalyse, für das schon angesprochene Hinausschieben und Umgehen von Entscheidungen. Im Vergleich zu den Genügsamen treffen sie objektiv die besseren Entscheidungen, neigen dafür aber auch eher zur Unzufriedenheit. Ihr großer Vorteil ist, dass sie nicht so schnell aufgeben und bestrebt sind, aus allem das Bestmögliche herauszuholen.

## **Genügsame**

haben akzeptiert, dass man im Leben nicht immer das Beste bekommen kann. So jemand ist der Meinung, dass gut völlig ausreicht. Deswegen suchen die Genügsamen nur so lange, bis sie eine Option gefunden haben, die ihren Maßstäben entspricht. Dabei berücksichtigen sie, dass sie ein endloses Sammeln von Informationen ab einem bestimmten Punkt nicht mehr weiterbringt, sondern nur noch anstrengt. Nachträgliche Zweifel sind ihnen eher fremd. Das bedeutet aber nicht, dass sie weniger ehrgeizig wären als die Maximierer. Sie wissen einfach nur, was sie wollen und was ihnen reicht.

## **Welcher Typ sind Sie?**

Lesen Sie bitte die nachfolgenden Aussagen aufmerksam durch und bewerten Sie diese jeweils auf einer Skala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 7 (stimme völlig zu).

1. Gedanklich spiele ich immer alle Möglichkeiten durch. Ob diese auch umsetzbar sind, steht dabei auf einem anderen Blatt.
2. Ich bin zwar zufrieden mit meinem Job, halte die Augen aber nach anderen Angeboten offen.
3. Im TV wechsle ich ständig den Sender, auch wenn ich gerade eine Sendung gucke.
4. Ich springe immer zwischen Internetseiten hin und her, wenn ich im Netz surfe.
5. Meine Beziehungen halten nie lange. Der oder die Richtige war einfach noch nicht dabei.
6. Wenn ich mich entscheiden muss, brauche ich Zeit. Es dauert, bis ich mich auf etwas festlegen kann.
7. Mich für einen Kinofilm zu entscheiden, fällt mir echt schwer. Das Geld für die Karte muss sich ja auch lohnen.
8. Kleidung zu kaufen dauert. Ich finde selten etwas, was meinen Ansprüchen genügt.
9. Ich liebe Ranglisten wie die ›Spiegel‹-Bestsellerliste.
10. Wenn ich eine Geburtstagskarte schreibe, finde ich nie die richtigen Worte und überdenke die Sätze mehrmals neu.
11. Fernseher, Kaffeemaschine, Auto – nur das Beste ist gut genug.
12. Bei allem, was ich tue, setze ich mir die höchsten Maßstäbe.
13. Ich stelle mir gerne vor, wie mein Leben aussähe, wenn manche Dinge sich anders



entwickelt hätten.

Addieren Sie bitte Ihre Zahlen und teilen Sie diese Summe durch 13:

Liegt Ihr Wert bei 4,75 oder höher, gehören Sie zu den "Maximierern"

Liegt Ihr Wert bei 3,25 oder darunter, gehören Sie zu den "Genügsamen".

Haben Sie einen Wert zwischen 3,25 und 4,75, sind Sie ein Mischtyp.

Beide Typen haben Ihre Vor- und Nachteile. Es gibt hier also kein "Richtig oder Falsch".

Bei schwerwiegenden Entscheidungen ist es klug, sich seinen Typus bewusst zu machen, kurz innezuhalten und vielleicht sogar zu versuchen, ein bisschen wie der andere Typ zu agieren.

Diese Toolbox hat für Sie Klaus Fischer zusammengestellt.



Quellen:

Barry Schwartz, Anleitung zur Unzufriedenheit; Ullstein Taschenbuch 2006

Jochen Mai, Warum ich losging, um Milch zu kaufen, und mit einem Fahrrad nach Hause kam; dtv 2016

**KENNEN SIE SCHON DIE TOOLBOX-  
SEITE AUF UNSERER HOMEPAGE?**

Tipps, Tricks und Checklisten zu den  
verschiedensten Themen.



Von "Coaching" über "Präsentation" bis "Zusammenarbeit" haben wir Nützliches und Hilfreiches für Sie zum Nachlesen und zum

Download bereitgestellt:

<https://www.coverdale.at/toolbox/>



## WARUM ICH LOSGING, UM MILCH ZU KAUFEN, UND MIT EINEM FAHRRAD NACH HAUSE KAM WAS WIRKLICH HINTER UNSEREN ENTSCHEIDUNGEN STECKT

Jochen Mai, Strategieberater und Autor, erläutert in seinem Buch, bezugnehmend auf die neuesten Forschungserkenntnisse aus Kognitionspsychologie und Verhaltensökonomik, die Schwierigkeiten beim Treffen von Entscheidungen und leitet daraus praktikable Ratschläge und unterschiedliche Techniken der Entscheidungsfindung ab.

### „Entscheidungshemmer“

Die zwei wesentlichen Faktoren, die uns daran hindern, Entscheidungen zu treffen, sind

#### 1. "Kognitive Dissonanzen"

Menschen wünschen sich grundsätzlich eine widerspruchsfreie Welt. Mit jeder Entscheidung geraten wir allerdings in „Kognitive Dissonanzen“: bei der Entscheidung für eine Option schließen wir alle anderen Optionen aus - und es passiert häufig, dass wir nach einer Entscheidung erfahren oder auch nur meinen, dass eine andere Option die bessere gewesen wäre.

#### 2. Kopf oder Bauch?

Die moderne Hirnforschung hat herausgefunden, dass es nicht nur falsch ist, das rationale Denken über die Gefühle zu stellen, sondern dass Emotionen überhaupt erst Entscheidungen möglich machen.

Besonders wenn es darum geht, komplexe Probleme zu lösen, entsteht häufig das Gefühl einer

Überforderung durch eine zu große Informationsmenge. Rational können wir diese nicht mehr überblicken. Unbewusst gespeicherte Informationen, also die Intuition, können helfen, diese Flut zu filtern. Auch wenn es um besonders schnelle Reaktionen geht oder darum, Menschen einzuschätzen, ist das limbische Gehirn im Vorteil, ebenso wenn wir eine innovative Idee brauchen, um ein Problem zu lösen.

## Umgang mit Unbewusstem

Hier stellt der Autor vier Wahrnehmungsfehler vor, die unser Gehirn erzeugt in dem Versuch, Komplexität zu verringern.

1. Framing, also der Rahmen, in dem uns eine Information präsentiert wird, entscheidend, wie wir sie wahrnehmen
2. Authority Bias beschreibt dagegen unsere Neigung, Autoritäten (z. B. Experten oder Statusträger) mehr Glauben zu schenken als anderen.
3. Der sogenannte Wiederholungseffekt: Informationen, egal wie widersprüchlich sie sein mögen, werden für glaubwürdig gehalten werden, wenn sie nur oft genug wiederholt werden.
4. Der sogenannte Confirmation Bias schließlich beschreibt unsere Neigung, Informationen so zu filtern, dass sie unsere bereits bestehende Meinung bestätigen.

In der Folge stellt Jochen Mai hilfreiche Entscheidungstechniken vor und führt diese aus. Nachfolgend nur einige Beispiele:

## Analytische Methoden

- Pro-und-Kontra-Liste
- Entscheidungsmatrix
- Best-Case-/Worst-Case-Methode

## Kreative Methoden

- Methode des Standortwechsels (die Position eines Dritten, Unbeteiligten einnehmen)
- Zeitreisemethode oder 10-10-10-Methode (welche Auswirkung wird Ihre Entscheidung in 10 Tage, 10 Monaten, 10 Jahren haben“?)

Auf die Frage, wie **Fehlentscheidungen** zu Stande kommen führt Jochen Mai vier Faktoren an:

1. Die Entscheidung beruhte auf falschen Informationen.
2. Selbst wenn Ihre Informationen richtig waren, können Sie sich geirrt haben, indem Sie sie falsch bewertet haben.
3. Auch kann es sein, dass Sie getäuscht wurden: Jemand hat Ihnen bewusst falsche Informationen oder Ratschläge gegeben. Um dieses Risiko zu minieren, sollten Sie sich fragen, ob Ihre Ratgeber von Ihrer Entscheidung profitieren, also ein Eigeninteresse verfolgen könnten.
4. Schließlich können Sie auch einfach Pech gehabt haben.

Hier gibt der Autor auch Hinweise, wie wir mit Fehlentscheidungen und en daraus resultierenden

Emotionen hilfreich umgehen können und...

## Was am Ende zählt

Auf lange Sicht sind die meisten Entscheidungen, die wir heute bereuen oder derentwegen wir uns schämen, ohnehin völlig irrelevant. Die Palliativ-Krankenschwester Bronnie Ware hat viele Menschen bei ihrem Sterben begleitet und dabei erfahren, was sie wirklich bereuen. Es sind fünf Motive, die immer wieder vorkommen:

1. sich selbst nicht treu geblieben zu sein,
2. zu viel gearbeitet zu haben,
3. die eigenen Gefühle nicht geäußert zu haben,
4. Kontakt zu Freunden verloren zu haben,
5. der eigenen Freude im Weg gestanden zu haben.

Vieles von dem, was wir heute für maßgeblich halten, erweist sich am Ende als unwichtig. Diese Erkenntnis kann vielleicht auch dabei helfen, bessere Entscheidungen zu treffen.

Zusammenfassend bietet das locker und gut lesbar geschriebene Buch, unterlegt mit vielen lebensnahen Beispielen und auf dem letzten Stand der Forschung, einen Ratgeber für alle, die leichter und besser entscheiden wollen.

Dieses Buch hat für Sie Klaus Fischer gelesen und besprochen.



**COVERDALE MANAGEMENTBERATUNGS U. -TRAININGS  
GESELLSCHAFT M.B.H.**



Mohsgasse 1 / Halbstock  
A-1030 Wien

Tel.: +43 1 533 44 27  
E-Mail: [austria@coverdale.com](mailto:austria@coverdale.com)