

Johanna Joppe · Christian Ganowski

Einfach gut entscheiden!

Im Beruf schnell und sicher
Lösungen finden

Mit vielen Fallbeispielen

humboldt

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86910-756-1

Dieses Buch gibt es auch als E-Book: ISBN 978-3-86910-928-2

Die Autoren: Johanna Joppe und Christian Ganowski leiten eine renommierte Managementberatungsfirma. Sie haben bereits zahlreiche Wirtschaftsratgeber geschrieben.

Originalausgabe

© 2009 humboldt

Ein Imprint der Schlüterschen Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG,
Hans-Böckler-Allee 7, 30173 Hannover
www.schluetersche.de
www.humboldt.de

Autor und Verlag haben dieses Buch sorgfältig geprüft. Für eventuelle Fehler kann dennoch keine Gewähr übernommen werden. Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

Covergestaltung: DSP Zeitgeist GmbH, Ettlingen

Innengestaltung: akuSatz Andrea Kunkel, Stuttgart

Titelfoto: LaCatrina / Fotolia

Satz: PER Medien+Marketing GmbH, Braunschweig

Druck: freiburger graphische betriebe, Freiburg i. Br.

Hergestellt in Deutschland.

Gedruckt auf Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

Inhalt

Entscheidend besser	8
Die Regeln des Erfolgs	10
Der Reiz der Unvernunft	12
Nach neuen Regeln spielen	15
Auf die innere Stimme hören	17
Schluss mit der Zauderei!	18
Angst ist ein schlechter Ratgeber	21
Sind Sie ein Rambo? Oder ein Lemming?	23
Sei dein eigener Experte!	25
Die häufigste Fehlentscheidung der Welt	27
Wie entfesselt entscheiden	29
Die häufigsten Entscheidungsfesseln	31
Die Fesseln abstreifen	37
Ihr Entfesselungs-Training	41
Rosskur für Fortgeschrittene	43
Hat Ihr Chef Arthrose?	44
Die Macht der Neuroplastizität	47
Wie unser Verstand (fehl)funktioniert	49
Verdrahten Sie Ihren Verstand neu	52
Auf die sanfte und auf die harte Tour	56
Das Goethe-Prinzip	59

Hier ist Ihre Zeitmaschine	61
Alles ist möglich	64
Sicher und souverän entscheiden	65
So gehen Sie auf Nummer sicher	66
Was das Wichtigste ist	72
Reality Check	75
Quantitative Entscheidungsvorbereitung	78
Leichter entscheiden	81
Je einfacher, desto besser	83
Es gibt keine falschen Entscheidungen	92
Furchtlos entscheiden	94
Die Staatsanwalt-Technik	97
So sieht Ihre Zukunft aus	100
Schlechte Simulanten	102
Das Drei-Szenarien-Modell	106
Die Logik des nächsten Schrittes	114
Konsequenzen und Voraussetzungen	117
Decision-Risk-Management	122
Das Risiko-Mindset	124
Risikomanagement ist nicht delegierbar!	130
Ihre Risiko-Architektur	132
Entwickeln Sie einen Blick fürs Risiko!	137

Ziehen Sie's durch!	139
Eine Garantie für Erfolg	142
Rückschläge meistern	144
Werte und Wahrnehmung	147
Wenn Ihnen einer in die Suppe spuckt	151
Vertrauen Sie Goethe	154
Übernehmen Sie Verantwortung!	156
Prinzipiell richtig entscheiden	158
Die Position der Stärke	160
Einstellungen sind wichtiger als Tatsachen	167
Lösungen sind wichtiger als Probleme!	170
Ziele sind schlecht, Wege sind gut	173
Die zehn besten Entscheidungen	175
Karriere, Gesundheit, Beziehung, Selbstverwirklichung	178
Mindset, Blockaden, Autonomie, Prioritäten	184
Gute Gewohnheiten und eine konstruktive Einstellung	189
Die hohe Kunst des Entscheidens	193
Register	198

Entscheidend besser

Haben Sie schon den Lotto-Jackpot gewonnen? Arbeiten Sie in Ihrem Traumjob? Haben Sie Ihren Märchenprinzen geheiratet, Ihre Traumfrau getroffen? Sind Sie glücklich? Wenn nicht – warum nicht?

Wir erklären uns unseren Erfolg im Leben gerne mit Kompetenz, Intelligenz, Beziehungen, Erfahrung. Das sind gute Erklärungen. Die bessere Erklärung liefert die Lotto-Ana-

Erfolg ist eine Frage der (richtigen) Entscheidung.

logie: Wer noch nicht den Jackpot geknackt hat, hat offensichtlich noch nicht die richtigen Zahlen getippt.

Die Entscheidung ist die Mutter allen Erfolgs. Warum gilt König Salomon als weise? Weil er im Gerichtssaal mit beneidenswerter Umsichtigkeit entschied. Warum ist Warren Buffett der reichste Mann der Welt? Weil er sich für die richtigen Aktien entscheidet. Warum ist Heidi Klum glücklich? Weil sie (zumindest für den Moment) den richtigen Partner gewählt hat. Wir **leben** so, wie wir **entscheiden**. Das wissen viele Menschen nicht. Dass Sie es ganz offensichtlich erkannt haben (sonst hielten Sie nicht dieses Buch in Händen), zeichnet Sie aus und verschafft Ihnen bereits einen Vorsprung vor jenen, die immer noch entscheiden, ohne so recht zu wissen, wie man das eigentlich macht.

Warum entscheiden die meisten Menschen so erstaunlich schlecht? So schlecht, dass sie ständig „auf den falschen

Mann/die falsche Frau“ hereinfliegen, die falschen Jobs wählen, die falschen Firmen und die falschen Aktien kaufen?

Die Antwort ist herzlich einfach: weil wir es nie gelernt haben. Wir lernen Rechnen, Schreiben, Fremdsprachen – doch nirgends lernen wir das Entscheiden. Dabei ist Entscheidungsfindung eine Betätigung wie Kuchenbacken oder Integralrechnen auch: Es funktioniert besser, wenn man es gelernt hat.

Sobald Sie besser entscheiden (können), werden Sie nicht nur erfreut bemerken, dass Sie auch tatsächlich besser entscheiden. Sie werden auch erleben, dass Sie entscheidend besser mit Ihrem Chef, mit Kollegen, Mitarbeitern, Kunden, Familienangehörigen und anderen Menschen zurechtkommen – und auch mit sich selbst. Das ist normal: Das Leben ist eine ununterbrochene Kette von kleinen und großen Entscheidungen. Wer besser entscheidet, lebt besser.

Auf diesem Weg zu besseren, zu optimalen, zu für Sie einzig richtigen Entscheidungen möchten wir Sie begleiten.

Dass Sie künftig immer richtigliegen, wünschen Ihnen
Johanna Joppe und Christian Ganowski.

Die Regeln des Erfolgs

Denken Sie an einige Ihrer Entscheidungen. Wann lagen Sie so richtig schön daneben? Freuen Sie sich: Fehlentscheidungen sind Schlüssel zum Erfolg!

Analysieren Sie Ihre Fehlentscheidungen

Schieben Sie den Ärger darüber einmal beiseite und konzentrieren Sie sich auf die Stimme im Hinterkopf, die sagt: „Das hätte ich mir eigentlich denken können.“ Doch was genau?

Ist es nicht ärgerlich, dass wir es hinterher meist besser wissen? Einerseits schon, andererseits kann es aber enorm hilfreich sein: Wenn Sie bestimmen können, was Sie beim Entscheiden oft falsch machen, legen Sie einen entscheidenden Schritt zu deutlich besseren Entscheidungen zurück.

Wie tippen Sie daneben?

Nehmen Sie ein Blatt Papier, Ihr Notebook oder kritzeln Sie auf diese Seite. Seien Sie ruhig negativ. Denken Sie an Fehlentscheidungen der Vergangenheit und ergänzen Sie wechselweise folgende Sätze mit allem, was Ihnen einfällt: Damals habe ich einfach zu ... entschieden. Ich sollte bei Entscheidungen einfach nicht ... Warum entscheide ich immer so ...?

Wenn wir mit Menschen über ihre Fehlentscheidungen reden, kann jede(r) meist genau sagen, was seine/ihre persönlichen Entscheidungsschwächen sind:

- „Ich lege mich viel zu schnell fest.“
- „Ich höre auf alle, bloß nicht auf meinen Verstand.“
- „Warum trabe ich so oft hinter der Masse her?“

Die versteckten Muster hinter unseren Fehlentscheidungen zu entdecken, ist meist eine spürbare Erleichterung. Denn damit entdecken wir gleichzeitig, warum wir manchmal so schrecklich unvernünftig entscheiden.

Die Macht des Bewusstseins

Wer unbewusste Entscheidungsmuster aufdeckt, kann endlich „vernünftig“ entscheiden.

Leni versucht das. Sie hat ihr Fehlermuster erkannt und sagt sich nun: „Leg dich doch nicht immer so schnell fest!“ Bringt das etwas? Nein. Denn erstens nützt es nichts, wenn man sich selbst beschimpft oder unter Druck setzt. Und zweitens hat es keinen Sinn, sich selbst zu sagen, was man **nicht** tun soll. Denn so weiß man immer noch nicht, **was** man tun soll.

Bekämpfen Sie Ihre „Macken“ nicht!

Das ermüdet nur und hilft nicht weiter. Außerdem ist es unnötig. Es reicht, wenn Sie ihnen Tugenden gegenüberstellen.

Leni legt sich zu schnell fest. Sie versucht nicht, sich diese Schwäche abzugewöhnen. Sie stellt ihr lediglich eine Tugend gegenüber: „Es ist okay, wenn ich mich spontan auf eine Option festlege. Aber bevor ich mich wirklich dafür entscheide, stelle ich eine Pro-und-Contra-Liste auf mit jeweils mindestens fünf Punkten. Damit überprüfe ich meine Spontanfestlegung noch einmal, bevor ich meine Entscheidung tatsächlich umsetze.“

Leni hat sich selbst eine sogenannte Entscheidungsregel gegeben. Solche Regeln helfen am besten, dem Reiz der Unvernunft zu widerstehen.

Der Reiz der Unvernunft

Claudia hat das Elektroinstallationsgeschäft von ihrem Vater geerbt. Zwar hat das Handwerk schon lange keinen goldenen Boden mehr, doch Claudia konnte etwas zur Seite legen. Eines Tages ruft ihre Bank an, damit sie ihren Notgroschen „renditestark“ anlegt. Claudia lässt sich von Wer-

ner beraten, mit dem sie zusammen die Schulbank drückte und der jetzt Chef in ihrer Bankfiliale ist. Er rät ihr zu einem Multimedia-Fonds. Zwei Jahre später platzt die Internetblase und Claudias Geld ist futsch. Sie nimmt sich vor: „Ich lege nie wieder so riskant an.“ Vier Jahre später verliert sie 10.000 Euro (viel Geld für sie) mit einer Anleihe, die eigentlich ein Zertifikat war, was sie aber nicht durchschaute (und was ihr die Bank verschwieg).

Im Coaching muss Claudia erst einmal getröstet werden: Sie ist nicht „völlig bescheuert“, wie sie selbst meint. So wie ihr geht es den meisten: Wir erliegen ständig dem Reiz der Unvernunft. Wir treffen ständig Entscheidungen, die wir hinterher bereuen. Wir werden eben nicht aus Fehlern klug (das ist Wunschdenken). Vielmehr wiederholen wir sie, denn viele Fehler sind keine Fehler, sondern unbewusste und falsche Entscheidungsregeln. Claudias falsche Entscheidungsgewohnheiten lauteten:

- „Ich verstehe nichts von Geld, dafür aber mein Bankberater.“
- „Leuten, die ich kenne, kann ich vertrauen.“
- „Ich muss nicht alles verstehen.“
- „Mehr Rendite ist besser.“

Diese Entscheidungsregeln erkennt Claudia als falsch, und immerhin haben sie sie insgesamt 25.000 Euro gekostet. Nach der zweiten Pleite endlich wird Claudia klug. Klug

**„Die Vernunft spricht
leise, deshalb wird
sie so oft nicht gehört.“**
Pandit Nehru

genug, um den falschen Entscheidungsregeln neue gegenüberzusetzen:

- „Ich lege nur noch in Anlagen an, die ich verstehe.“
- „Beim Geld hört die Freundschaft auf.“
- „Ich will nicht mit hohen Renditen mein Geld vermehren, ich will es mit Sicherheit behalten.“

Diese Entscheidungsregeln schreibt Claudia auf ein Blatt Papier, das sie zuoberst in ihren Ordner für Bankangelegenheiten heftet. Finanzentscheidungen trifft sie nur noch aufgrund dieser individuellen Regeln. Aber Achtung: Bitte übernehmen Sie sie nicht – Entscheidungsregeln sind individuell unterschiedlich. Erarbeiten Sie Ihre eigenen Regeln:

Was sind Ihre neuen Regeln?

Stellen Sie für jedes Ihrer „klassischen“ Fehlentscheidungsmuster (siehe oben) eigene Regeln auf, und zwar so einfache wie möglich. Und mit möglichst viel Gefühl aufgeladen. Nehmen Sie sich vor: „Entscheidungen nur noch mit diesen Regeln!“

Deshalb sagt man auch, dass Erfolg planbar sei: Wer sich an die richtigen Entscheidungsregeln hält, trifft automatisch die richtigen Entscheidungen. In der Bank dagegen verzweifelt Werner inzwischen fast: Egal, welche Schiffsfonds und Biogas-Anleihen er Claudia auch vorschlägt, sie lässt

sich nicht mehr einfach so überzeugen. Seit ihrer Regelaufstellung traf sie keine finanzielle Fehlentscheidung mehr. Sie hält sich an ihre neuen Regeln.

Halten Sie sich an Ihre eigenen Regeln? Nein? Das ist normal.

Nach neuen Regeln spielen

Wahrscheinlich wissen Sie ganz genau, warum Sie sich oft falsch und unvernünftig entscheiden. Genauso sicher ist Ihnen klar, wie Sie es besser machen könnten. Sie tun es bloß oft genug nicht – warum? „Weil sich das einfach nicht richtig anfühlt“, ist die häufigste Antwort. Seltsamerweise fühlt sich die blanke Unvernunft im Moment der (Fehl-) Entscheidung besser an als die vernünftige Entscheidung.

Jeder Raucher weiß zum Beispiel, dass Rauchen ungesund ist – auch und gerade in dem Augenblick, in dem er sich eine Zigarette ansteckt. Aber es fühlt sich eben so gut an! Viele Manager sagen uns auch: „Ich bin nun mal ein Kopfmensch. Ich weiß, dass ich auch auf meine Gefühle hören sollte. Aber das ist doch irgendwie nicht richtig! Entscheidungen müssen doch auf Fakten und Daten beruhen!“ Erstaunlich: Die richtigen Entscheidungsregeln fühlen sich oft „falsch“ an. Was tun?

Lassen Sie uns dazu ein kleines Experiment machen: Bitte verschränken Sie jetzt die Arme vor der Brust. Und wieder öffnen und rechts und links am Körper auspendeln lassen.

Und bitte noch einmal verschränken. Öffnen. Und noch einmal verschränken. Welcher Arm lag jedes Mal oben? Immer derselbe. Warum? Weil sich das richtig anfühlt.

**Jeder kann
lernen, richtig zu
entscheiden.**

Und nun legen Sie einmal ganz bewusst den anderen Arm nach oben. Wie fühlt sich das an? „Falsch“? Sie wollen uns doch nicht ernsthaft davon überzeugen, dass es einen Unterschied macht, welcher Arm oben liegt?

Legen Sie einfach nochmals den „falschen“ Arm nach oben. Und nochmals. Und nochmals. Verrückt, nicht? Das „falsche“ Gefühl nimmt immer mehr ab. Verschränken Sie nochmals die Arme. Hoppla! Haben Sie es bemerkt? Sie waren kurz verunsichert: Die alte Regel wirkt nicht mehr automatisch, die neue „stört“ jetzt. Sie haben eben am eigenen Leib erfahren, wie Ihr Gehirn neue Entscheidungsregeln implementiert (mehr über diesen hochinteressanten Vorgang in Kapitel 3).

Neue Regeln fühlen sich zuerst oft „falsch“ an

Das heißt nicht, dass sie falsch *sind*, sondern lediglich *ungewohnt*. Geben Sie ihnen eine Chance, und wiederholen Sie sie vier-, fünfmal. Das „falsche“ Gefühl verschwindet mit jeder Wiederholung mehr.

Seltsam, dass sich auch und gerade das Richtige zuerst „falsch“ anfühlt. Jeder Ex-Raucher weiß das: Auch die

Rauchabstinenz fühlte sich an den ersten Tagen geradezu schmerzhaft „falsch“ an. Trotzdem ist Nichtrauchen richtig. Unser Entscheidungsverhalten ist von Gewohnheiten geprägt. Wer richtig entscheiden (lernen) will, muss aus schlechten Gewohnheiten gute machen können (ausführlich behandelt in den Kapiteln 2 und 3). Zu den wichtigsten guten Gewohnheiten bei Entscheidungen zählt, auf Ihre Intuition zu hören.

Auf die innere Stimme hören

Wir fragten einige unserer Bekannten, die geschieden sind, wie überraschend ihre Scheidung für sie gekommen sei. Was schätzen Sie, wie viele der Betroffenen bereits beim ersten Rendezvous ahnten, dass er/sie nicht der/die Richtige ist?

Die verblüffende Antwort lautet: 100 Prozent. Diese Zahl wird von der wissenschaftlichen Empirie gestützt.

Typisch ist die Meinung von Gerd, der sagte: „Schon beim ersten Treffen hatte ich so ein komisches Gefühl, dass mir ihre hektische Art doch sehr gegen den Strich geht. Aber sie war so charmant, so attraktiv, verstand meine Arbeit so gut. Ich dachte, das gibt sich.“ Hat es nicht. Gerd traf eine eklatante Fehlentscheidung, die ihn zehn Jahre seines Lebens und ein schönes Stück seines Vermögens kostete, weil seine implizite Entscheidungsregel lautet: „Hinterkopf, hör auf zu meckern, das wird schon alles!“

Die Intuition liegt meist richtig.

Wir hören bloß so selten auf sie.

Wenn Sie nur einen Tipp aus diesem Buch mitnehmen ...
... dann diesen: Hören Sie auf die Stimme in Ihrem Hinterkopf!

Aber bitte beachten Sie: Die richtige Entscheidungsregel lautet eben gerade nicht: „Entscheiden Sie nur das, was Ihre

Die richtige Entscheidungsregel lautet: Ich folge den Hinweisen, die mir meine innere Stimme gibt.

Stimme im Hinterkopf Ihnen rät!“ Denn das führt genauso zu Fehlentscheidungen wie das Missachten der eigenen Intuition.

Gerd sagt heute: „Wenn ich auf meine innere Stimme gehört hätte, hätte ich meine Partnerin damals nicht sofort sausen lassen. Ich hätte das Thema ihr gegenüber angesprochen. Sie ist vernünftig. Wir hätten sicherlich Wege gefunden, unsere unterschiedlichen Temperamente unter einen Hut zu bringen. Aber weil ich meine innere Stimme unterdrückte, haben wir beide das Thema so lange unter den Teppich gekehrt, bis der Teppich förmlich explodierte.“

Schluss mit der Zauderei!

Es gibt eine Menge schlechter Entscheidungsgewohnheiten. Thomas zum Beispiel ist Manager und trifft 20 Entscheidun-

gen die Stunde. „Acht davon sind nicht wirklich optimal!“, gibt er zu – in der diskreten Atmosphäre des Coachings. Warum? Thomas ist seiner Fehlentscheidungsgewohnheit auf die Schliche gekommen: „Eben weil ich ständig unter Zeitdruck stehe, entscheide ich schnell. Manchmal zu schnell.“ Also gibt er sich die Gegenregel: „Ich entscheide nur noch nach mindestens einer Minute Denkpause!“ Das reicht schon, um ihn aus der Schnellschuss-Fehlerschleife herauszuholen. Manchmal denkt er eine Minute nach und entscheidet dann. Manchmal entschließt er sich nach der einen Minute, dass er noch mehr Zeit braucht, um richtig zu entscheiden ...

Sie haben eher das gegenteilige Entscheidungsproblem? Sie analysieren manche Entscheidung zu Tode?

Auch dafür gibt es Gegenregeln. In der Praxis am besten funktioniert die Zielstrich-Regel: „Bis spätestens am ... werde ich diese Entscheidung treffen.“ Selbst wenn Sie dieses selbst gesetzte Datum nicht einhalten: Sie werden die Entscheidung letztendlich schneller treffen als ohne Torschlussregel. Es ist sehr wahrscheinlich, dass Sie ganz unbewusst auch einer Entscheidungsregel folgen, die Ihnen sagt, wie stark Sie eine Entscheidung recherchieren und analysieren müssen.

Ein Beispiel: Bevor Theo ein Auto kauft, besorgt er sich Prospekte von zwei, drei infrage kommenden Typen – für drei bis vier Hersteller. „Nur gut informiert trifft man die richtigen Entscheidungen“, findet Theo. Seine Frau Lisa hingegen

„Paralysis thru analysis“:
Entscheidungen zu Tode analysieren.

meint: „Bei diesem Papierberg blickt doch kein Schwein mehr durch.“

Theo folgt der (falschen) Entscheidungsregel: „Je mehr Information, desto besser.“ Lisa folgt der (ebenfalls falschen) Regel: „Je weniger Information, desto besser.“

Nicht zu viel und nicht zu wenig!

Entscheidungen, die zu wenig recherchiert und analysiert werden, sind genauso schlecht wie Entscheidungen mit zu viel Daten und Analyse.

Wie viele Fakten sind für eine sichere Entscheidung nötig beziehungsweise ausreichend? Das merken Sie der Entscheidung an: Solange die eintreffenden Daten und Analyse-

**Übertriebene
Recherche/Analyse
kann weder gesundes
Selbstvertrauen noch
die nötige Entschei-
dungsfreude ersetzen.**

erkenntnisse noch Ihre Entscheidung verändern, nützen sie. Sobald ein, zwei neue Informationen nichts mehr an der Entscheidungslage ändern, sollten Sie mit Recherche und Analyse aufhören und mit dem eigentlichen Entscheiden beginnen, sonst beginnen Sie, sich im Kreis zu drehen. Die richtige Entscheidungsregel lautet also: „So viel Recherche/Analyse wie nötig, aber so wenig wie möglich.“ Doch warum halten sich so wenige an diese Regel? Weil sie wie nach der Stecknadel im Heuhaufen nach jener Information suchen, die ihnen wie ein Fingerzeig Gottes die richtige Entscheidung weist.

Das können Sie uns glauben: Die „alles entscheidende“ Information gibt es nicht. Für keine Entscheidung der Welt. Und das wissen die meisten auch. Trotzdem gibt es Leute, die recherchieren und analysieren sich zu Tode. Warum? Weil sie Angst haben. Angst vor der Fehlentscheidung, vor den Konsequenzen, vor Misserfolg, mit einem Wort: Versagensangst. Ihre Entscheidungsregel lautet: „Ich treffe jene Entscheidung, bei der ich am wenigsten Angst habe.“ Eine unsinnige und gefährliche Regel.

Angst ist ein schlechter Ratgeber

Warum haben so viele Banker in der letzten Finanzkrise so viele schlechte Kredite gekauft? Natürlich aus Gier. Warum legten in der Krise so viele Menschen Goldbarren in den Wäschekorb? Aus Angst.

Bezeichnenderweise werden selbst bis hinauf ins Topmanagement viele Entscheidungen rein emotional getroffen, auf Gier oder Angst basierend.

Emotionale Intelligenz bei Entscheidungen

Die falsche Entscheidungsregel lautet: „Wobei ich am stärksten empfinde, dafür entscheide ich mich.“ Die richtige lautet: „Je stärker mein Bauch (Angst, Gier) bei einer Entscheidungsoption anschlägt, desto stärker muss ich dieses berechnete Bauchgefühl mit rationalen Überlegungen kultivieren.“

Sven ist 49 und Abteilungsleiter. Sein Konzern bietet ihm den Posten eines Länderchefs in Osteuropa an. Er sagt:

**Gefühle sind gut.
Sie sind wertvolle
Entscheidungshilfen, sofern Sie sie
rational kultivieren.**

„Wäre natürlich eine extrem gute Position. Aber der Osten! Die politische Unsicherheit dort. Und ob meine Frau da mitmacht?“ Wie wird sich Sven entscheiden? Wohl eher gegen die Beförderung – weil er schlicht

Angst hat. Das ist rational. Irrational ist, diese Angst zur alleinigen Entscheidungsgrundlage zu machen.

Was machen die meisten Menschen stattdessen? Sie kultivieren ihre Emotionen nicht. Sie bekämpfen sie. Wie Sven.

**Gefühle nicht
bekämpfen, sondern
ernst nehmen.**

Der sagt sich: „Nun sei doch kein solcher Angsthase!“ Sooft er sich das auch sagt: Die Angst kommt immer wieder. Eben weil er ein Angsthase

ist? Nein. Der Grund ist ein anderer: Kampf ist Krampf. Für die Innenwelt gilt: Was man bekämpft, wird stärker.

Nur was man annimmt, kann man ändern. Sven nimmt seine Angst ernst. Er fragt sich: „Angenommen, ich packe den neuen Job im Ausland wirklich nicht – was dann?“ Nach einigem Überlegen findet er die Antwort: „Zwei Jahre halte ich auf jeden Fall durch. Und danach nimmt mich jede Firma in unserer Branche mit Handkuss: ein Abteilungsleiter mit Auslandserfahrung! Ich finde immer etwas.“ So werden Emotionen rational kultiviert.

Sind Sie ein Rambo? Oder ein Lemming?

Renate ist Bereichsleiterin. Als Vorgesetzte meint sie, allein entscheiden zu müssen (deshalb nennen sie ihre Mitarbeiter liebevoll „Rambo“). Wenn mal wieder etwas schiefgelaufen ist, äußern ihre besten Mitarbeiter oft unverblümt: „Das hätte ich Ihnen schon vorher schon sagen können.“ Das Schlimme daran: Sie haben oft genug recht. Renates Entscheidungsregel lautet: „Ich bin die Vorgesetzte, also muss ich auch (allein) entscheiden.“ Das stimmt – ist aber zu ungenau. Die richtige Regel lautet:

Entscheiden müssen Sie schon allein!

Doch *vor* der Entscheidung sollten Sie „Berater“ hören.

Am besten ist ein sogenanntes Panel (in je nach Entscheidung wechselnder Besetzung): vier bis sechs Menschen, die Sie zu Ihrer inoffiziellen Beratergruppe machen und vor Entscheidungen informell konsultieren. Renate sagt inzwischen: „Ich habe mir eine Gruppe aus Kritikern und Enthusiasten, Praktikern und Theoretikern, aus Technikern und Kaufleuten zusammengestellt. Mit jedem rede ich vor wichtigen Entscheidungen ein paar Minuten. Aber die eigentliche Entscheidung fällen – das mache immer noch ich!“

Nicht nur Jasager ins Panel! Auch Kritiker, Theoretiker, Praktiker, Kunden, Lieferanten, ...

Viele, vor allem im Management, leiden unter der entgegengesetzten Entscheidungspathologie, dem Lemming-Syndrom und irren lieber mit der Masse, als alleine recht zu behalten. Die letzte Finanzkrise ist ein Beispiel dafür: Viele misstrauten den faulen Krediten, dachten sich aber: „Wenn alle kaufen, dann muss ja was dran sein.“ Eine typisch unvernünftige Entscheidungsregel. Die Banken gingen wie die Lemminge über die Klippe (was übrigens eine Beleidigung für Lemminge ist, denn deren massenhafter Klippensturz ist ein unfundierter Mythos).

**Machen Sie niemals, was die Masse macht,
nur weil die Masse es macht!**

Analysieren Sie die Gründe, weshalb die Masse sich so verhält, wie sie sich verhält. Sind es gute Gründe, machen Sie mit. Sind es schlechte, treffen Sie Ihre eigene Entscheidung.

Nur weil viele eine Idee gut finden, heißt das noch lange nicht, dass sie wirklich gut ist. Sonst müssten wir alle Fäkalien essen:

**Hinter der Masse
herzulaufen kann
niemals Ersatz für
den eigenen Verstand
sein! Die Masse ist
nicht klüger. Sie ist
einfach nur zahlreicher.**

500 Milliarden Fliegen können nicht irren ... Warren Buffett hat nie mit der Masse entschieden – und wurde damit der reichste Mann der Welt. Aber fühlt es sich nicht total einsam an, im Sinne des Wortes „einsame“ Entscheidungen zu treffen? Nein.

Virgin-Chef Richard Branson, ein anderer Querdenker und Erfolgsmensch, sagte einmal: „Wenn ich nach reiflicher Überlegung zur Überzeugung komme, dass die Masse sich irrt, dann macht mich das eher sicher als unsicher.“

Sei dein eigener Experte!

Haben Sie Aktien, wenn ja: warum? Weil Aktien im Langfristvergleich immer noch die rentabelste Anlage sind. Sagt wer? Die Experten! Silke hält dagegen: „Ich habe mit der Internetblase und der Immobilienblase so viel Geld verloren – das hole ich nie mehr rein!“ Wer hat recht? Die Experten oder Silke?

Silkes Mutter meint: „Silke hat recht. Ich glaube keinem Banker, Politiker, Manager, Arzt, Rechtsanwalt, Verkäufer oder Steuerberater mehr! Das sind doch alles Halunken. Die wollen alle nur mein Geld!“ Ist das die bessere Entscheidungsregel? Nein.

Glauben Sie keinen Experten!

Aber misstrauen Sie ihnen auch nicht pauschal.

Wer Experten blind **vertraut**, leidet unter Professionalitätsgläubigkeit, wie die Psychologen das nennen (ebenfalls Experten). Wer ihnen blind **misstraut**, leidet unter Paranoia. Die Wahrheit liegt – wie immer – in der Mitte:

Prüfen Sie jedes Argument!

Gerade wenn es von „Experten“ kommt. Ist es nachvollziehbar und nicht mit anderen Quellen zu erschüttern, können Sie es übernehmen. Sonst nicht.

Daraus ergibt sich übrigens eine weitere nützliche Entscheidungsregel:

**Entscheiden Sie sich nie für etwas,
was Sie nicht verstehen!**

Jeder Punkt, den Sie nicht verstehen, birgt Risiken, die Sie nicht steuern können.

Entscheiden Sie sich erst, wenn „alles klar“ ist. Mit dieser Regel ist Warren Buffett übrigens nach eigenem Bekunden der reichste Mann der Welt geworden. Er verlor in der letzten Finanzkrise kein Geld, weil er die schlechten Wertpapiere nicht gekauft hatte, da er sie schlicht nicht verstanden hatte. Statt sich einzureden: „Die Experten werden schon recht haben“, dachte er: „Was ich nicht verstehe, dafür entscheide ich mich nicht.“ Es hat ihm sehr genützt.

Die häufigste Fehlentscheidung der Welt

„Schatz“, sagt Evi. „Du solltest jetzt aber wirklich mal die Rosenhecke schneiden.“ „Jaja“, grantelt Peter. „Spar dir die Litanei. Ich weiß, was du sagen willst: Ich nehme mir nie Zeit für solche Arbeiten, ich kümmere mich nicht um die Kinder, und ich lasse dich mit der ganzen Gartenarbeit alleine ...“ Evi schaut ihn schockiert an. Was war das eben? Der Beginn eines schönen Beziehungstreits? So würden es die Paartherapeuten ausdrücken. Wir würden sagen: die häufigste Fehlentscheidung der Welt. Die Experten nennen sie auch Fehlattri-bution oder Zuschreibung. Sie beruht ebenfalls auf einer falschen Regel:

Treffen Sie niemals dieselbe Entscheidung wie immer, bloß weil etwas so aussieht wie immer.

Jede Entscheidung hat eine Einzelfallprüfung verdient und nötig.

Hätte Peter auch nur kurz nachgefragt, wäre ihm schnell klar geworden, dass Evi dieses Mal nicht die übliche Gardinenpredigt halten, sondern wirklich nur auf die Rosenhecke aufmerksam machen wollte. Deshalb haben sich erfahrene Entscheider selbst die Regel gegeben, sogar ganz offensichtliche Routineangelegenheiten vor einer Entscheidung zwei, drei Fragen zu unterziehen, um sicher zu

gehen, dass es tatsächlich dieselbe alte Entscheidung ist, die getroffen werden muss.

**Wer seine Entscheidungsmuster (er)kennt,
trifft die besseren Entscheidungen.**

Das wussten schon die alten Griechen. Nicht umsonst stand an dem Apollontempel in Delphi: „Erkenne dich selbst“ – und damit deine falschen Entscheidungsregeln. Fügen wir als Schlussfolgerung hinzu: „Und gib dir die richtigen!“